

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
SAĞLAMADAKİ ROLÜ VE BİR UYGULAMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

YAGMYR YLYASOV

İSTANBUL, 2006

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
SAĞLAMADAKİ ROLÜ VE BİR UYGULAMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

YAGMYR YLYASOV

Danışman: Yrd. Doç. Dr. A. Tuğrul SAVAŞ

İSTANBUL, 2006

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iii
ŞEKİL LİSTESİ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Açıklaması	3
1.2 İnsan Kaynakları Yönetimin Tarihsel Gelişimi	5
1.3 İnsan Kaynakları Yönetimin Amaçları	7
1.4 İnsan Kaynakları Yönetimin Önemi ve Özellikleri	11
1.5 İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	13
1.6 İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler	15
1.6.1 Dış Faktörler	15
1.6.2 İç Çevre Faktörleri	17

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1 Stratejik Yönetim	19
2.1.1.Stratejik Yönetimin Safhaları	21
2.1.2 Stratejik Yönetimin Özellikleri	21
2.1.3 Stratejik Yönetim Süreci	22
2.1.4 Stratejik Yönetim Araçları	23
2.2 Stratejik Yönetim İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi	26
2.2.1 İnsan Kaynaklarına Stratejik Yaklaşım	26
2.2.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler	29
2.2.2.1 Değişim Yönetimi	29
2.2.2.2 Öğrenen Organizasyonlar	32
2.2.2.3 Öğrenen Organizasyonun Özellikleri	32
2.2.2.4 Kıyaslama (Benchmarking)	33
2.2.2.5 Yeniden Yapılanma	34
2.2.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Rekabetin Bütünleştirilmesi	35
2.2.4 Firma Düzeyinde Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Rolü	37
2.2.4.1 Rekabet Gücünü Arttırmaya Yönelik Rekabet Stratejileri	42
2.2.4.1.1 Mckinsey Matrisi	42
2.2.4.1.2 Pazar-Rekabet Matrisi	45
2.2.4.1.3 Rekabet Avantajı Elde Etmeye Yönelik Alternatif Stratejiler	47
2.2.4.1.4 Michael Porter'e Göre Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler	50
2.2.4.2 İnsan Kaynakları Stratejileri	51
2.2.4.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet İlişkisi	53

2.2.4.3.1 Çalışma Yaşamı ve İş İlişkileri Kararları	53
2.2.4.3.2 İnsangücü Planlaması ve İş Akışları Kararları.....	53
2.2.4.3.3 İşe Alma ve Yerleştirme	55
2.2.4.3.4 Performans Değerlendirme Kararları ve Performans Yönetimi Sistemi	57
2.2.4.3.5 Kariyer Yönetimi	58
2.2.4.3.6 Ücretlendirme, Ödüllendirme ve Kararları	59
2.2.4.3.7 Eğitim ve Geliştirme.....	61
2.2.5 Örgüt Kültürü ve Stratejik İnsan Kaynakları İlişkisi.....	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1 Uygulamanın Amacı	66
3.2 Araştırmanın Yöntemi	66
3.3 Bilim İlaç	66
3.3.1 Misyonu.....	67
3.3.2 Vizyonu	68
3.3.3 Değerleri.....	68
3.4 Bilim İlaç İnsan Kaynakları Uygulamaları	69
3.4.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	70
3.4.1.1 İşe Alma ve Yerleştirme	72
3.4.1.2 Performans Değerlendirme.....	72
3.4.1.3 Kariyer Yönetimi.....	73
3.4.1.4 Ücretlendirme ve Ödüllendirme	74
3.4.1.5 Eğitim ve Geliştirme.....	74
SONUÇ	76
KAYNAKÇA	77
EKLER	81

TABLO LİSTESİ

Tablo-2.1 McKinsey matrisinde firmanın rekabet gücünü ve çekiciliğini belirleyen faktörler.....	43
--	-----------

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 İnsan kaynakları yönetimi amaçları.....	10
Şekil 1.2 İnsan kaynakları yönetimi ve işlevleri	14
Şekil 2.1 Çevre Şartları ile İşletme Kabiliyetleri Arasındaki İlişki	24
Şekil 2.2 Kalite rekabet gücü ile üretim ve istihdamda sağlanan artış.....	38
Şekil 2.3 Uluslararası rekabet gücünü belirleyen firma içi etkenler	39
Şekil 2.4 Rekabet gücünün artması (Geometrik Yorum)	40
Şekil 2.5 Organizasyonlarda durum analizi yapılmasında McKinsey matrisi.....	44
Şekil 2.6 Pazar-rekabet matrisi.....	45
Şekil 2.7 Pazar-rekabet matrisi ve uygulanabilecek alternatif stratejiler	46
Şekil 2.8 İnsan kaynakları stratejilerinin uygulanması	63

ÖZET

İşletmeler özellikle son zamanlarda küreselleşmenin getirmiş olduğu hızlı değişim nedeniyle faaliyet gösterdikleri alanlarda, hem rekabetin içinde kalabilmeleri için nitelikli elemanların var edilmesi ve sürekliliğinin sağlanması, hem de rekabete ayak uydurabilmeleri için mal ve hizmet üretiminde rakiplerinden daha üstün kalitede olabilmeleri önem kazanmıştır. Bu durum, sadece ölçek ekonomisine, kaliteye, yüksek gelişmiş teknolojiye sahip olmanın değil, müşteri odaklı çalışmanın ve yetişmiş, eğitilmiş, yetenekli, becerikli, kaliteli elemanların değerinin de önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Rekabette üstünlük sağlamaya yönelik işletmeler, hedeflere insanla gidileceğinin farkındadırlar. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin misyonu da, işletmelerin rekabetteki etkinliğinin artırılması için, bütün iş süreçlerinin gerektirdiği nitelikteki insan gücüne sahip olunmasını sağlamaktır.

Bu çalışmada, işletmelerin rekabette üstünlük sağlamalarında insan kaynakları yönetiminin öneminden ve işletmelerin stratejik yönetim uygulamalarından örneklerle bir bütünlük içerisinde bahsedilmektedir. İncelemeler sonucunda günümüz işletmelerinin küreselleşmenin getirmiş olduğu değişime ayak uydurabilmeleri ve rekabette üstünlüğü elde etmede stratejik insan kaynaklarının önemi ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda incelenen uygulamalardan yola çıkarak rekabet gücü elde etmede işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimine daha fazla önem verdikleri görülmektedir. İşletmeler sadece ulusal firmalarla değil, uluslararası firmalarla da rekabet etmek zorunda kaldıkları için iş süreçlerini küresel düzeyde düşünmekte ve de geleceğe yönelik stratejiler belirlemektedirler. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları da, işletmelerin stratejik kararlarıyla bir bütünlük içerisinde olup, rekabette üstünlük sağlamada büyük önem taşımaktadır.

ABSTRACT

Ability of being more superior to competitors in production of goods and services has gained importance for business enterprises to be able to survive within competition in their fields of activity and to be able to adapt to competition, especially because of recent rapid changes brought by globalization. This case has revealed once more the importance of customer oriented practice and qualified, educated, skilled, capable and experienced employees, not only having economies of scale and high quality, advanced technology. Business enterprises have begun to attach more importance to human resources management, being conscious of superiority target in competition can only be achieved through human factor. Therefore, administrations of business enterprises do take human resources into consideration in gaining superiority in competition and in strategic decisions. Enterprises apply strategic human resources management on strategic business processes as a matter of business efficiency for gaining superiority in competition.

In this study, the importance of strategic human resources management, and strategic human resources management applications of enterprises for gaining superiority in competition are discussed within integrity, with examples. As a result of the study, importance of strategic human resources is explicated, for present day enterprises to be able to adapt to changes brought by globalization and to gain superiority in competition. As a result of applications analyzed within the research, it is observed that business enterprises do attach importance to strategic human resources management for gaining competitive power. Because enterprises are compelled to compete not only with domestic companies but also with international companies, they consider business processes within global base, and they determine strategies accordingly. Therefore, strategic human resources management applications are within integrity with strategic decisions of enterprises and have great importance in gaining superiority in competition.

GİRİŞ

İşletmeler günün rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için sürekli bir değişim içerisindeyler. Küreselleşmenin getirmiş olduğu bu değişimi yakalayabilmek ve en azından geri kalmamak için organizasyonlarını yalınlaştırmakta, yeniden yapılandırmakta, değişim ve bilgi yönetimi uygulamaktadırlar. Çünkü, bugün başarılı olmak yarınlarda bu başarının değişmez devam edeceğine garanti değildir. Her yıl birçok işletme iflas eşiğine girmekte ve piyasadan silinip yok olup gitmektedir. Bu firmaların kapanma nedenlerinin hepsini yaşanan ekonomik krizlere bağlamak da doğru değildir. Çünkü, firmaların ekonomik kriz nedeniyle kapanmasının altında işletme fonksiyonlarının iyi yönetilememesi sözkonusudur.

Yeni ekonominin en fazla etkilediği alanlardan biri de insan kaynaklarıdır. Küreselleşmenin getirmiş olduğu değişimler karşısında rekabet ortamında işletmelerin daha üstün olabilmelerinde insan kaynakları yönetiminin önemi büyüktür. Değişen şirket yapıları içinde insan kaynakları bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol oynamaya başlamıştır. İşletmelerin stratejileriyle bir bütünlük içerisinde hareket eden insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi anlamını kazanmıştır. İşletmelerin rekabette üstünlük sağlamalarında kıyasıya yetenek savaşlarının yaşandığı günümüzde, insan sermayesi ön plana çıkmış, insan kaynakları ister kamu, ister özel sektör, ister hizmet, ister üretim ya da sivil toplum kuruluşu olsun bütün sektörler için önemli hale gelmiştir. İnsan kaynakları departmanlarına düşen görev ve sorumluluklar da bu gelişmeye paralel olarak artmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi çevreyi değerlendirme, iç kaynakların değerlendirilmesi ile planlama ve örgütsel düzenlemeyi gerektirir. Burada çevrenin değerlendirilmesinden amaç, firma için dış çevrede var olan tehdit ve fırsatların ortaya çıkarılmasıdır. Ayrıca, firmanın iç kaynaklarının değerlendirilmesiyle de firmanın kaynak ve kabiliyetleri ortaya çıkarılarak firmanın belli bir strateji yönelimli olması ve gelecek açısından firmanın stratejik bağlamda değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada işletmelerin rekabette üstünlüğü elde etmelerinde insan faktörünü gözardı etmemeleri ve bu doğrultuda işletmelerin stratejik insan kaynaklarına önem vermelidiği irdelenmektedir. Ayrıca, rekabette üstünlük sağlamalarında stratejik insan kaynakları

yönetimi dahilinde nasıl stratejiler uygulamış oldukları anlatılmaktadır. Kısaca, bu çalışmada, birinci bölümde insan kaynakları yönetimi, İkinci bölümde stratejik insan kaynakları yönetimi anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde ise Bilim İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş'nin, stratejik insan kaynakları uygulamaları değerlendirilmektedir. Bu araştırma arşiv ve mülakat yöntemine başvurularak gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İşletmelerde insan kaynaklarında rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış tanımlamasının ötesinde bir şeyler ifade etmeye başlamıştır. Esas itibariyle, insan kaynakları yönetiminde rekabet stratejileri, dengeli ücret politikası ve verimlilik ilişkisini aşarak, yüksek üretim kalitesi, ürün çeşitlemesi, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilme gibi yeni konseptleri kapsamaya başlamıştır¹. Böylece, yeni rekabet anlayışı beraberinde insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli bir organizasyonel değişimi getirmiştir.

Bu noktada işletmelerin başarılı olmaları, insan kaynaklarının önemini bir kat daha arttırmıştır. İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından insan kaynakları, çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce işletmelerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır.

Organizasyonların gelişmelerine paralel olarak geline nokta, insan kaynakları yönetimi'nin stratejik yönetim anlayışı konusunun daha geniş bir şekilde analiz edilmesini gündeme getirmiştir.

Bu noktada insan kaynakları yönetimi kavramına ilişkin bazı tanımlar aşağıda verilmektedir. Bunlar:

· İnsan Kaynakları Yönetimi; "İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir".

· İnsan Kaynakları Yönetimi, "Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir".

¹ Aşkın Keser. "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi"
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407

Genel anlamda insan kaynakları yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir.

Bu tanımlar ışığında insan kaynakları yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir.

Bir başka kaynağa göre ise insan kaynakları yönetimi şu şekilde değerlendirilmektedir;

“İnsan kaynakları deyimi günümüzde organizasyonların-mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insani ifade eder. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir organizasyonda, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörelere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim organizasyonların bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi organizasyonların dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir. Günümüzde bir organizasyonun, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan baktığımızda insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz; verimliliği artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek. İnsan kaynakları yönetimi işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik, gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. İnsan kaynakları yönetimini herhangi bir organizasyonel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının organizasyona, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz².”

² Tuğray Kaynak ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Dönence Yayıncılık. 2.baskı. İstanbul. 2000 s. 15

İnsan kaynakları yönetimi, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir³.

Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi'nin esas amacı organizasyonda çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermek ve onların iş tatmini, gerek kişisel, gerekse de mesleki anlamda gelişimlerine katkıda bulunmaktır. Ayrıca, işletmelerin stratejik ana hedeflerine ulaşmalarında insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir.

1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Endüstri devrimiyle birlikte ilk insan kaynakları uygulamaları biçimsel anlam kazanmıştır. İşgörenlerin iş programlarının yapılması hem de eğitilmeleri gerekmektedir⁴.

Dolayısıyla o dönemde, organizasyonların bürokratik yapısı, görevlerin yetki hiyerarşisine göre düzenlenmesi ve her pozisyona belirli sorumlulukların verilmesi nedeniyle çalışanlar, işlerin görülmesi ve ürünlerin geliştirilmesinde sadece kendilerine verilen emirler doğrultusunda hareket etmekteydiler.

1.Dünya Savaşı öncesinde çalışanlar için uygun ortamın yaratılmasına zaman ve para harcama düşüncesi yoktu, hatta anlamsız geliyordu. Yani, organizasyonel amaçlar doğrultusunda insanın hiçbir değeri yoktu, makine gibi çalıştırılmaktaydı. Çalışanların ücretlerinin düşük olması ve çalışma koşullarının dayanılmaz olması artık bıktırmıştır ve bu olumsuzluklara karşı mücadele etmişlerdir. Çalışanlar artık sendikalara katılmış ve adeta deneyimsiz ve hiçbir şey talep etmeyen işçiler tarih olmuştur⁵.

2. Dünya Savaşı yıllarında eleman seçme tekniklerinde de önemli gelişmeler sağlanmış ve psikolojik testlerin kullanımı yaygınlaşmıştır. İnsanların yeteneklerini, ilgi alanlarını,

³ İsmet Barutçugil. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık. 1.baskı. İstanbul. Mart 2004. s. 32

⁴ Barutçugil. a.g. e. s. 39

⁵ Barutçugil. a.g.e. ss. 40-41

becerilerini hızlı ve doğru bir şekilde ortaya koyan bu testler doğru insanların işe alınması, doğru işlere yerleştirilmesi ve doğru eğitilmesi açısından önemli gelişmeler sağlamıştır.

Ayrıca, bu dönemde işgörenlerin hak ve çıkarlarını gözetmeye yönelik yasal düzenlemelerin ortaya çıkması, personel departmanları yasalar ve mevzuat ile uğraşan birime dönüşmüştür.

1980'li yıllara kadar insan kaynakları uygulamaları büyük ölçüde personel departmanları tarafından yürütülmekteydi. İnsan kaynakları uygulamaları ilk başta kayıt yapmaktan öteye geçemezken, savaşlar nedeniyle emek gücünün kıtlığıyla başa çıkabilmek ve çalışanların verimini yükseltmek için bazı şirketler endüstriyel psikolojiyi araştırmaya başladılar. Dolayısıyla, personel bölümlerinin görevlerine organizasyona eleman kazandırmak ve mevcut elemanların işletmede kalmalarını sağlamak gibi değişiklikler eklenmiştir⁶.

Uzun yıllar işletmenin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi işlevi 1980'li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimi'ne bırakmış, bir bakıma kabuk değiştirmiştir. Aslında insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilebilir. Ancak, insan kaynaklarının kazandığı boyut bugün personel yönetimi'ni aşmıştır. İki kavram arasında en önemli farklılık, personel yönetimi'nin daha çok işletme çıkarlarını gözetmiş olması ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık insan kaynakları yönetimi'nin işgücü verimliliği yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışan insanın memnuniyetini de amaçlamış olmasında görülebilmektedir.

Son olarak küreselleşmenin getirmiş olduğu değişim, aynı zamanda çalışanların beklenti ve niteliklerini de değiştirmiştir. İşletmelerin rekabette üstünlük sağlamalarında müşteri memnuniyeti, kalite ve verimliliğin önem kazanması, güncel olaylardan daha çok geleceğe odaklanmalarını ve insan kaynakları yönetiminin de organizasyonlarda proaktif ve stratejik bir rol üstlenmesi mecburiyeti doğmuştur.

⁶ Sabuncuoğlu. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ezgi Kitabevi. Bursa. 2000. s. 7

Organizasyonlar kar etmek, yaşamak ve büyüme gibi amaçlara sahiptir. Diğer taraftan çalışanların da kazanma arzuları tatmin edilmemiş ihtiyaçları ve organizasyonda elde edecekleri kariyer hedefleri vardır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi hem organizasyonun hem çalışanların birlikte kazanacağı bir bütünleşme sürecini yönetmek durumundadır⁷.

1.3 İnsan Kaynakları Yönetimin Amaçları

Bireylerin “biz” anlayışı içerisinde işine kendilerini adanmaları insan kaynakları programının nihai sonucudur.

İnsan, amaçlarına ulaşabilmek için başkaları ile işbirliği yapmaya ve tek başlarına ulaşamadıkları amaçlarına bu işbirliği sayesinde ulaşmaya çalışırlar. Hedefe insanla gidilir. Kişi kendisiyle ve çevresiyle uyum içerisinde olduğu, değişimler karşısında yeniden denge haline geçebildiği, iç ve dış güçlerini harekete geçirebildiği takdirde sağlıklı sayılabilir⁸.

İşletmeler insanlardan meydana gelen bir topluluk olduğundan insan önemli bir üretim faktörüdür. İşletmeler yüksek nitelikli ve işletmeye bağlılığı yüksek iş gören ve yönetici çalıştırmalıdır. Çünkü, bu kişiler kendi alanlarına ilişkin kararları kendileri verdiklerinden işletmeye önemli avantajlar sağlayacaklardır. Günümüzde bir bireyin yetenek ve ancak bir veya nadiren maksimum davranışları ve bu davranışların nedenlerini bireysel nitelik ve özelliklerden hareketle incelemeli ve sorunlara sadece ekonomik açıdan değil, sosyal açıdan da yaklaşabilmelidir. Yönetici yönetsel etkinliği sağlayabilmek için iş görenin işe, işletmeye ve yöneticiye karşı tutumlarını ölçmeli ve olumsuz tutumların nedenlerini araştırıp bunları ortadan kaldırma yollarını araştırmalıdır⁹.

Yönetimin esas kaynağı ve odak noktası insan olduğu için yönetim de insanlar için vardır. Dolayısıyla, işletmelerde insanlar daima iş bölümü yoluyla belli bir otorite kalıbı

⁷ Barutçugil. a.g.e. s. 42

⁸ Birol Bumin ve Arzu Şengül. İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Nevşehir. 25,27 Mayıs 2000. s. 571

⁹ İlker Birdal ve Nilgün Aydemir. **Yönetim Teorileri**. Sistem Yayıncılık. İstanbul. 1992. s. 105

ve sorumluluk içinde hem işletmenin amacına hem de kendi bireysel ihtiyaçlarına ulaşmak için hizmet etmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi'nin de esas görevi çalışanların çabalarını uyumlu bir işbirliği içinde işletmenin amaçlarına yöneltmektir. Dolayısıyla, bu mevzuda insan kaynakları yönetimi'nin önemi büyüktür.

Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin temel amaçları, daha acık ve ayrıntılı şekilde aşağıdaki ana başlıklar altında özetlenebilir¹⁰.

- İnsan kaynaklarının, organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması,
- Çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması,
- İnsan kaynakları politikaları ile işletme planlarının bütünleştirilmesi ve uygun bir kültürün pekiştirilmesi ya da eğer gerekliyse kültürün yeniden biçimlendirilmesi,
- Kaynakları organizasyonun ihtiyaçlarına ve performans geliştirme amaçlarına uygun duruma getirecek stratejileri güçlendirmek üzere bir dizi personel ve iş alma politikalarının geliştirilmesi,
- Çalışanların gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyaracak bir ortamın sağlanması,
- Yenilikleri, takım çalışmasını ve toplam kalite anlayışını geliştirecek koşulların yaratılması,
- Uyum sağlayan ve “öğrenen” organizasyonun çıkarları ve mükemmelle ulaşma amacı doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi.
- Organizasyonel amaçların çalışanları aracılığıyla elde edilmesi,
- Tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanması,
- Çalışanların organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanması,
- Çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm organizasyonun performansının yükseltilmesi,

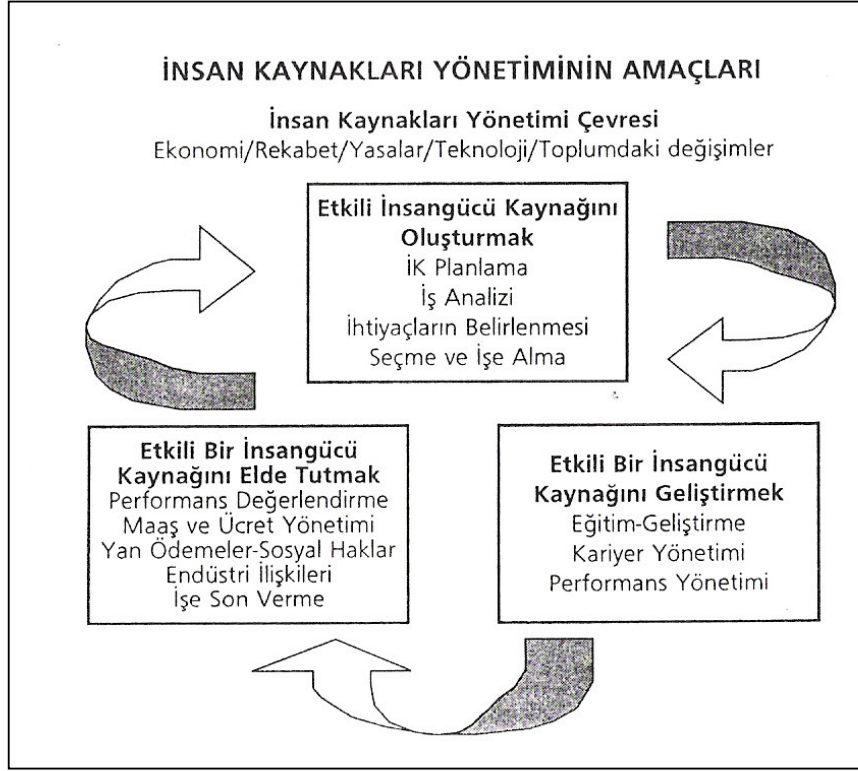
¹⁰ Barutçugil. a.g.e. s. 38

Dolayısıyla, organizasyonel performans da tamamen kişilerin performans gücüne bağlıdır.

Genel itibariyle insan kaynakları yönetimi programları performansı belirleyen üç temel organizasyon boyutuna önem vermektedir. Bunlar; motivasyonel iklim, verimlilik ve etkinliktir¹¹.

- Motivasyonel iklim; organizasyon içinde çalışanların performans düzeyini etkileyen tutumlardır.
- Verimlilik ise elde edilmiş olan sonuçların ve bunları elde etmede kullanılan kaynaklara oranıdır.
- Etkinlik; belirli organizasyon hedeflere, amaçlara ulaşabilmektir. Herhangi bir kurum stratejik hedeflerine ulaşabildiği takdirde o ölçüde de etkindir.

¹¹ Kaynak ve diğerleri. a.g.e. s. 15



Şekil 1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları

Kaynak: İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Mart 2004.s.38

İnsan kaynakları yönetimi, işletme amaçlarıyla bir bütünlük içerisinde olmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi amaçlarını gerçekleştirirken ekonomi, rekabet, yasalar, teknoloji, toplumdaki değişimler gibi çevresel faktörleri de göz önünde bulundurmalıdır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi'nin diğer amaçları ise etkili insangücü kaynağını oluşturmak, etkili bir insangücü kaynağını geliştirmek, etkili bir insangücü kaynağını elde tutmaktır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi insan kaynakları yönetimi'ni bir işletmenin etkinliği açısından önemli yere sahiptir. İşletme faaliyetlerini sürdürürken insan kaynakları yönetimi işlevini gerçekleştirirken aynı zamanda işletmenin toplumsal sorumluluğuna, örgütsel amaçlarına hem de çalışanlarının kişisel çıkarlarına da duyarlı hareket etmesi şarttır.

1.4 İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Önemi ve Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimin amaçları dışında önemi ve özelliklerinden de bahsetmek yerinde olacaktır.

Modern organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi'nin belirgin bazı özellikleri bulunmaktadır¹²:

- İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonlarda yerine getirilmesi zorunlu bir fonksiyonel yönetim sorumluluğudur ve stratejik önemi nedeniyle en üst yönetim düzeyinde ele alınması gereken bir etkinliktir.
- Stratejik uyum sağlama gerekliliği nedeniyle organizasyonun genel stratejisi ile insan kaynakları politikalarının bütünleştirilmesi büyük önem taşır.
- İşletme stratejisiyle insan kaynakları yönetimi'n bütünleştirilmesi konusuna ilerde ayrıntılı olarak değinilecektir.
- İnsan kaynakları yönetimi'n etkinliği güçlü kurum kültürüne dayanır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi organizasyonlarda inanç ve değerler sisteminin geliştirilmesini ve kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır.
- İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların tutum ve davranış özelliklerine önem verilmesini, onların insan özelliklerine duyarlı olunmasını gerektirir.
- İnsan kaynakları yönetimi, kaliteye, verimliliğe, etkin müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, takım çalışmasına ve esnek rollere sahip çalışanlara odaklanır.
- İnsan kaynakları yönetimi pazar koşullarındaki rekabetçi baskılara ve diğer dış çevresel faktörlere duyarlı olmak ve tepki vermek durumundadır.
- İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları, insan kaynakları yöneticileri ve fonksiyonel birimlerin üst yöneticileri tarafından birlikte geliştirilir ve uygulanır.
- İnsan kaynakları yönetimi çalışanların bireysel ve takım olarak gelişimlerini sağlamak ve aralarındaki ilişkileri etkili bir şekilde yönetmek için çalışır.

¹² Barutçugil. a.g.e ss. 43-44

İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde dar bir anlamda uzmanlaşmış, bağımsız bir fonksiyon olmaktan çıkıp bütün üst düzey birim yöneticilerinin ortaklaşa geliştirip ana işletme amaçlarını elde etmek ve rekabetçi üstünlük kazanmak için kullandıkları geniş kapsamlı bir organizasyonel yetkinliğe dönüşmektedir¹³.

- İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun en önemli bileşeni olan insanın odak noktası olduğu her işle olayla ve süreçle doğrudan ilgilidir. İnsanın işe alınması, yerleştirilmesi ve eğitimi, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi gibi tüm çalışmalar insan kaynakları yönetiminin kapsamı içindedir.
- İnsan kaynakları yönetimi, iletişimi, organizasyon içinde performansı ve motivasyonu artırıcı bir araç olarak kullanır. Etkili iletişimin gerektirdiği bilgi paylaşımı anlayışının yerleştirilmesi ve bilgi yönetimi sisteminin oluşturulması insan kaynakları yönetiminin ilgi alanına girer.
- İnsan kaynakları yönetimi, kurumun sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar belirleyerek çalışanlar arasında paylaşılan, kabul gören görüşler oluşturmaya, böylece kurumun kendine has değerleri ve normlarının oluşmasına zemin hazırlar. Zamanla oluşan kurum kültürünün paylaşılmasını ve kuruma bağlılığı sağlar.
- İnsan kaynakları yönetimi kurumdaki iş bölümü sonucu çalışanlar arasında çıkan gerilimler, çatışmalar, beklentiler ile ilgilidir. Çalışanlar ile organizasyonun farklı beklentiler değil, ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışır.

İnsan kaynakları yönetimi insana odaklanmış, iş gören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun iş gören politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür. Böylece, insan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, iş gören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır¹⁴.

¹³ Barutçugil. a.g.e. s. 44

¹⁴ İlhamı Fındıkçı. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa Yayınları Yönetim Dizisi. 3.Baskı. İstanbul. Ocak 2001. s. 14

1.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır¹⁵.

İnsan kaynakları yönetimi aşağıda verilen yedi temel işlevden oluşur. Bunları:

1. Planlama
2. Kadrolama (sağlama, seçme, yerleştirme)
3. Değerleme
4. Ödüllendirme
5. Yetiştirme-Geliştirme
6. Endüstri İlişkileri
7. Koruma işlevleri olarak tanımlayabiliriz.

Yine görüldüğü gibi bu süreç planlama işlevi ile başlamaktadır. Planlama işlevini bir anlamda diğer işlevlerin çalışmaları için gerekli verileri sağlayan bir işlev olarak kabul edebiliriz. Organizasyon için insan kaynağı ihtiyacının nasıl gelişeceğini belirlemeyi amaçlayan planlama işlevinin çalışmaları diğer işlevlerdeki çalışmaları da yönlendirecektir. Örneğin, planlama işlevi örgütün gelecek üç yıl içinde her yıl 15 yönetici adayı alması gerektiği belirlenmişse, kadrolama işlevi de bu ihtiyacı en iyi şekilde karşılayabilecek yöntemleri belirleyecektir. Kadrolama işlevinin temel amacı ise örgüte en yararlı olabilecek kişileri bulmak ve seçmektir. Dolayısıyla seçilen ve işe yerleştirilen kişilerin gerçekten başarılı olup, olmadıklarını ise değerlendirme işlevi aracılığı ile görebiliriz. Bu kişiler istenilen performansı gösterememişlerse bunun nedeni belki de seçme yöntemlerinin yetersizliğidir¹⁶.

¹⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e. s. 5

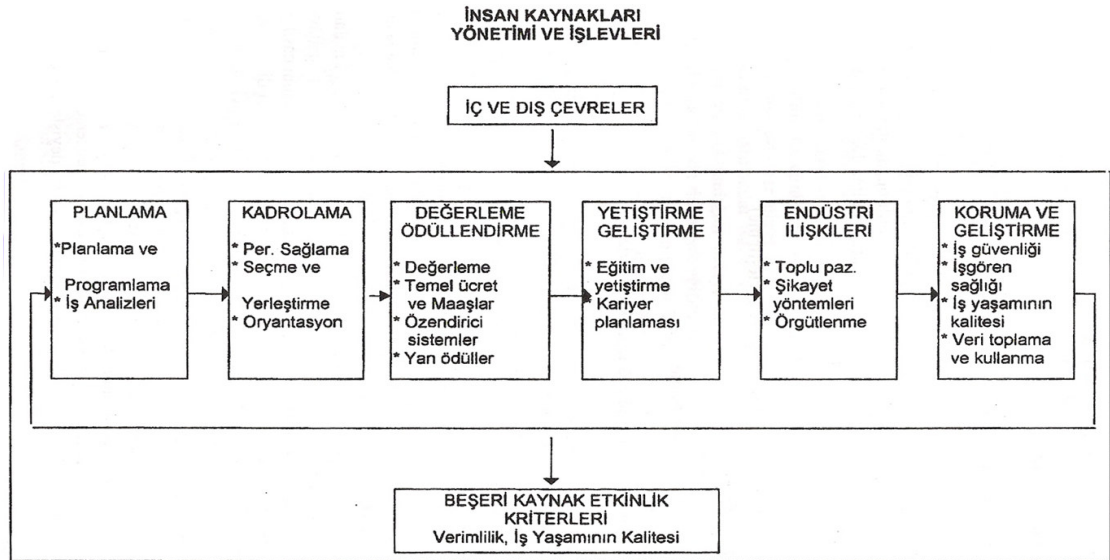
¹⁶ Kaynak ve diğerleri, a.g.e s. 19

Dolayısıyla, çalışanların eğitim ve kariyer geliştirmelerinde organizasyon içerisindeki mevcut personelin daha verimli çalışması için işletme içinde veya dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir hem de kişi ve örgüt açısından kariyer gelişim planları hazırlanır.

dllendirmede ise iş değerlemesi ve cretleme sözkonusudur. Mevcut işler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır ve sonra diğer faktörler de göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur.

Endüstriyel ilişkilerde ise sendikalarla görüşmeler sonucunda ücret ve diğer sosyal konularda ortak noktaya varılması ve toplu sözleşmelerin düzenlenmesi sözkonusudur.

İş güvenliği ve işi sağlığı; çalışanların sağlık ve güvenlik açısından özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşi koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilir¹⁷.



Şekil 1.2 İnsan Kaynakları Yönetimi ve İŞlevleri

Kaynak: Tuğray Kaynak ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Dönence Yayıncılık. 2.baskı. İstanbul. 2000 s.20

¹⁷ Sabuncuoğlu. a.g.e. s. 7

Yukarıdaki modelde insan kaynakları yönetimi işlevleri belirli bir sıra içinde olup, aynı zamanda da birbirleriyle etkileşimi sözkonusudur. İnsan kaynakları yönetimi'nin işlevlerinin nasıl olması gerektiğini çevresel faktörler etkilemektedir.

1.6 İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler

İnsan kaynakları yönetimi'nin işlev ve görevlerini gerçekleştirmede dikkate alması gereken birçok çevresel faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin çoğu birbiriyle ilişkili ve bağımlıdır. Bu faktörleri iki alt grupta toplamak mümkündür: Dış ve iç çevre. Dış çevre, bir organizasyonun insan kaynaklarını organizasyon sınırları dışında etkileyen faktörlerden oluşur. Bunlar işgücü, halk, sendikalar, pay sahipleri, rekabet ortamı, müşteriler ve teknolojiden ibarettir. Başlıca iç çevre faktörleri ise organizasyon politikaları, organizasyon amaçları ve organizasyon iklimidir¹⁸.

Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi'nin başarısının temel koşulu, çevresel faktörleri bilmesi ve bunları kontrol altında tutabilmesidir. Ama, şu gerçek ki çevresel faktörler önceden bilinse de bunları değiştiremeyebilir. Fakat, bunlara uyum göstermede daha başarılı yöntemler geliştirerek etkisini arttırabilir.

1.6.1 Dış Faktörler

Yukarıda da belirttiğimiz gibi bir organizasyonun insan kaynaklarını etkileyen dış faktörler, organizasyon sınırları dışında var olan faktörlerdir. Bunlar¹⁹:

1. Yasalar ve Diğer Mevzuat
2. İşgücü
3. Halk
4. Sendikalar
5. Pay Sahipleri
6. Müşteriler
7. Teknoloji
8. Ekonomi

¹⁸ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara. 2001. 4.baskı. s. 30

¹⁹ Can. Akgün. Kavuncubaşı. a.g.e. s. 31

İnsan kaynakları yönetimi'ni etkileyen neredeyse en önemli unsurlardan birisi de devletin çıkardığı çeşitli mevzuatlardır. İş kanunları, tüzük, kararname ve yönetmeliklerdir. Dolayısıyla, T.C. Anayasasında düzenlenmiş olan kişilerin temel hakları ve insan hakları da insan kaynaklarını etkileyen unsurlardan biridir. Bunun dışında toplu iş sözleşmeleri, iki ve çok taraflı uluslar arası antlaşmalar ve uluslar arası çalışma sözleşmeleri de etkilemektedir.

Dolayısıyla, “insan kaynakları yönetimi işlev ve uygulamalarını belirli kurallar çerçevesi içinde yürütmek zorundadır. Bu kurallar çerçevesini ise yasalar tüzükler, bunları koyan ve denetleyen organlar düzenler. Ekonomik faktörler içinde dışarıdan en yoğun müdahale gören faktör emek faktörüdür. Yasalar tüzükler ve benzeri kurallar insan kaynakları yönetimi uygulamalarının nasıl yürütüleceğini belirler. Devletin yasalar aracılığıyla yaptığı düzenlemelerin toplumsal amaca yönelik olduğunu söyleyebiliriz²⁰.”

Dış işgücünün bazı nitelikleri insan kaynakları yönetimi'nin işlev ve uygulamalarının belirleyicisi olabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi açısından dikkatle izlenmesi gereken bu nitelikler ise şunlardır: Eğitim durumu, Yaş dağılımı, Cinsiyet dağılımı, Katılım oranı.

Halk-Genel olarak toplumun da insan kaynakları yönetimi üzerinde büyük etkileri vardır. Özellikle özel kesim organizasyonlarında halkın işletme faaliyetlerini artık sorgusuz sualsiz benimsemelerini kabul etmek mümkün değildir. Bir organizasyon halk tarafından kabul görmek istiyorsa, amacını başarılı bir biçimde ortaya koymak zorundadır.

Sendikalar-Sendikalar, işverene karşı eşit koşullarda pazarlık gücü oluşturabilmek amacıyla ortaya çıkmıştır. İşletmelerin ve işçi statüsünde personel çalıştıran kamu organizasyonlarının dış çevresini oluştururlar; çünkü, organizasyonla ilişkileri üçüncü kişi niteliğindedir. Personel hak ve ayrıcalıklarının en temel temsilcileri olduklarından, belki de insan kaynakları yönetimini en fazla etkileyen grup sendikalardır.

²⁰ Kaynak ve diğerleri. a.g.e. s. 47

Pay Sahipleri-Bir organizasyonun karından pay alanlara pay sahibi ya da hissedar adı verilir. Bu kişiler de organizasyonun etkililiğiyle çok yakından ilgilidirler.

Müşteriler-Bir işletmenin dış çevresini oluşturan en önemli gruplardan birisi de o organizasyonun sunduğu mal ve hizmetlerden yararlanan müşterilerdir. Müşteriler kaliteli mal ya da gelişmiş hizmet isterler. Ürün kalitesi nedeniyle satışlardaki artış ve azalmalar, organizasyonun çalışanlarının beceri ve yetenekleriyle doğrudan ilişkilidir.

Teknoloji-Son yıllarda elektronik alanda gerçekleşen hızlı değişimler, bilgisayar kullanımı ve otomasyonun artması hemen hemen bütün örgütlerin işleyişini etkilemiş ve değiştirmiştir. Yeni teknolojinin gereklerini karşılamak için yeni beceriler gerekmektedir. Bu becerilere sahip kişileri hemen bulmak zordur. O yüzden de hızlı gelişen teknolojiyi yakalayabilmek için çalışanların eğitilmesi kaçınılmazdır.

Ekonomi-Faiz hadleri, enflasyon, parasal politikalar ve hatta sermaye piyasasının organizasyonun insan kaynakları yönetimi faaliyetleri üzerinde büyük etkisi vardır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri ekonominin durumunu önceden kestirmek ve ekonominin kendi faaliyetlerini nasıl etkileyeceğini önceden görmek durumundadırlar²¹.

1.6.2 İç Çevre Faktörleri

Bir organizasyonun iç çevresindeki faktörlerden söz etmek gerekirse, işletmeyi oluşturan tüm birimler insan kaynakları yönetimini etkilerler. Çünkü, o birimler de insanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla “Herhangi bir organizasyonda bulunan veya ileride yer alacak olan bireylerin bazı nitelik ve özellikleri insan kaynakları yönetimi işlev ve uygulamalarının etki ve nedenlerini anlayabilmemiz açısından önemlidirler. İnsan kaynakları yönetimi açısından gözönüne alınması gereken bu niteliklerden en önemlileri ihtiyaçlar ve değerler, beklentiler, algılama, motivasyon, yeterlilik, strestir²²”.

İç çevreyi oluşturan faktörlerden biri de organizasyondaki işlerdir. Uygun olarak tasarlanmış işlerin işgören tatminini ve performans niteliğini olulu olarak etkilediği giderek açıklık kazanan bir gerçektir. İnsan kaynakları yönetimi açısından işlerin dört

²¹ Can. Akgün. Kavuncubaşı. a.g.e. ss. 37-39

²² Kaynak ve diğerleri. a.g.e. s. 30

özelliğine dikkat etmek gerekir. Bu özellikler ise çalışanların güvencesini sağlamak, iş yükü, görevlerinin nitelikleri, iş koşulları ve çalışma ortamının çalışanlar açısından uygun olmasıdır.

Dolayısıyla, organizasyon içindeki çalışanların bireysel nitelikleri ve iş özellikleri yanında bireyler arasındaki ilişkilerin de önemi büyüktür. İşletme içinde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar normları aracılığıyla grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Grup ve onları oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını, beklentilerini karşıladığı ölçüde bireylerin de grup normlarına uyma derecesi artacaktır. İnsan kaynakları yönetimi'nin amaçları işletme amaçları ile uyuşan grupları destekleyerek bireysel performansın, tatminin ve sağlığın yükselmesini gerçekleştirebilir.

Ayrıca, işletme içinde biçimsel ve biçimsel olmayan önderler de mevcuttur. Önderler birey ve grup davranışlarını etkileyerek verimlilik ve tatmini de olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Çünkü, biçimsel önderler işletme içinde yönetim sorumluluğu verilmiş olan yöneticiler ve gözetimcilerden oluşmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi üzerinde doğrudan etkisi olan iç çevre faktörlerinin bir diğeri ise organizasyonun kendisi ve taşıdığı özelliklerdir²³. Bu özellikler işletmenin büyüklük derecesi, faaliyette bulunduğu sektör, iş kolu türü, organizasyonun büyüme durumu hem de işletmenin faaliyetlerindeki farklılaşmalar olabilir.

²³ Kaynak ve diğerleri. a.g.e. s. 37-41

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Modern organizasyonlarda insan kaynakları ile ilgili konuların stratejik bir yaklaşımla ele alınması bir zorunluluktur. Değişen iç ve dış çevre koşulları ortaya çıkan kapsamlı ve karmaşık sorunlar ve yeni-yönetim-organizasyon anlayışı en önemli rekabetçi üstünlük kaynağı olan insana stratejik bir önem vermeyi kaçınılmaz kılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi'nde stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, organizasyonun değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırdığı ölçüde çalışanların kendilerini organizasyonun uzun dönemli amaçlarına adamalarını sağlamaktadır. Organizasyonel amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için doğru stratejilerin belirlenmesi sürecine çalışanların katılımının sağlanması da onların amaçları benimsenmesi ve inanarak uygulamasını kolaylaştırmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi'ne stratejik yaklaşım, organizasyonlarda önemli değişimleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilecek bir anlayışı yerleştirecektir. Stratejik yaklaşım, insan kaynakları bölümünü, sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir birim olmaktan çıkararak organizasyonla bütünleşmiş, onun vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan ve paylaşılmasını sağlayan güçlü bir merkeze dönüştürecektir²⁴. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi'ne stratejik anlam kazandırabilmek açısından stratejik yönetimden bahsetmek konuyu daha da anlaşılabilir hale getirecektir.

2.1 Stratejik Yönetim

Son yıllarda işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim ve karar teorilerinde strateji kavramı oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır.

Stratejik yönetimin çeşitli yazarlar tarafından bir çok tanımı yapılmıştır. Çok basit bir ifade ile bir işletmenin veya bir toplumun bakışını geleceğe çevirerek kendisine bir

²⁴ Barutçugil. a.g.e. ss. 56-57

istikamet vermesi demektir²⁵. Aynı zamanda, bir organizasyonu bir bütün olarak çevresiyle uyumlu tutmak ve stratejik amaçlarına ulaştırmak için birbirine bağılı olarak yürütülen belirli çabaları ifade etmesidir. Varılacak bir nokta ya da elde edilecek bir sonuç değil, kesintisiz sürdürülecek bir yönetim anlayışıdır. Bir organizasyonun amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için uygulanabilir seçeneklerin belirlenmesi ve bunlardan en uygun olanının seçilmesi ve uygulanması sürecidir. Bu süreç aynı zamanda organizasyonun geleceğine ve yapısal değişimine yönelik kapsamlı ve uzun dönemli bir programdır²⁶.

Modernist görüş açısından stratejik yönetim: “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde v.s.) etkili ve verimli olarak kullanılması” olarak tanımlanabilir²⁷.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi “**gelecek**” kavramı önemle vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, “Herhangi bir işletme veya bir toplum uzun vadede başarılı ve güçlü olmak istiyorsa, bakışlarını geleceğe çevirmeli ve bir vizyon sahibi olmalıdır. Eğer bir vizyon sahibi değilse ve gelecekte nasıl davranması gerektiği konusunda kendisine ait bir takım tanımlamalar yapamıyorsa, bu durumda olan organizasyonların stratejik davrandıklarını söylemeniz mümkün değildir.

Bu doğrultuda işletmeler kendi geleceklerini belirlemeli ve tanımlamalıdır. Geleceğe yönelik dış çevre analizinin yapılması, stratejik yönetimin temel ögesi olmuştur. Dış çevre analizi yapıldıktan sonra işletme kendi kaynaklarına ve imkanlarına bakmalı, zayıf ve üstün yönlerini tespit etmelidir. Bu iki analiz yapıldıktan sonra mevcut durum ile arzulanan durum arasındaki mesafeyi kapatmaya dönük kararların alınmasını kapsar.²⁸.

²⁵ Ömer Dinçer. “**İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik Yönetim**”. İktisat ve İş Dünyası. 2 Mart-Nisan 1992. Konuşan: Fahri Solak. **Stratejik Yönetim ve Liderlik**. Hazırlayan: Mustafa Özel. İz Yayıncılık, İstanbul.1994. s. 27-30.

²⁶ Ömer Dinçer, a.g.e. s. 53

²⁷ Ülgen ve Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Literatür Yayıncılık. İstanbul. 2004. s. 26.

2.1.1.Stratejik Yönetimin Safhaları

Stratejik yönetimin safhalarından bahsetmek konuya daha da açıklık getirecektir.

I.Safha

Stratejik yönetimin birinci safhası stratejik planlamadır. Burada işletmenin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları, planlama yöneticisi ve planlama kurmayları ile işletmenin diğer danışmanlarından oluşan ve adına **stratejistler** dediğimiz bir grup üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerinin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışmaktadırlar. Bu çalışmalar ve seçim sonucu izlenecek strateji veya stratejiler belirlenmektedir²⁹.

II.Safha

Stratejik yönetimin ikinci safhası, politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarıdır. Burada planlanan stratejinin orta ve alt yönetim kademelerine benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

III. Safha

Stratejik yönetimin üçüncü ve sonuncu safhası ise, karşılaştırma ve kontroldür. Burada seçilen stratejinin oluşturulan politikaları ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesine ilişkin olmaktadır.

2.1.2 Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin her şeyden önce genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak, bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı olarak stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan bu özellikler şunlardır³⁰.

²⁹ Haluk Erkut. **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**. İrfan Yayıncılık. İstanbul. 1997. s. 18-19.

³⁰ Ömer Dinçer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beta Yayınevi.5.baskı. İstanbul. 998. s.37-38.

1. Stratejik yönetim tepe yönetimle ilgilidir. Çünkü, işletmenin geleceğini ilgilendirdiği için önemli kararların verilmesinde tepe yöneticilerin rolü büyüktür.

2. Stratejik yönetim gelecek yönelimli olduğu için uzun vadeli amaçları güder. Dolayısıyla belirlenmiş olan zaman ufku içerisinde işletmenin ne olacağını ve istenen sonuç için neler yapılabileceğini düşünür.

3. Stratejik yönetim işletmeyi bir sistem olarak görür. İşletme birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla, stratejik yönetim bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütün veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman diğer parçaların üzerindeki etkileri gözönünde bulundurulur.

4. Stratejik yönetim işletmeleri açık sistem olarak tanımlar: İşletmeler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.

5. Stratejik yönetim işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır: Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

6. Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder. Bir başka ifadeyle stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

7. Stratejik yönetim işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir. İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.

2.1.3 Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim işletmelerin hedeflenen amaçlarına ulaşmalarında yapılacak faaliyetlerin tümünde süreklilik ve devamlılık ister. Çünkü, günümüzde her şey değişim

içerisindedir. Dolayısıyla, çevre faktörlerinin bilginin, teknolojinin, üretimin inanılmaz derecede gelişmesi ve değişmesi, küreselleşme sonucunda ticari sınır ve sınırlamaların ortadan kalktığı günümüz dinamik iş dünyasında değişim ve belirsizliklerin daha da artması stratejik yönetimi bir süreç olarak düşünmeye mecbur kılmaktadır. O halde işletmelerde stratejik yönetim bir süreç olarak ele alınmalı ve uygulanmalıdır.

Stratejik yönetim süreci “stratejik bilinç”e sahip olmakla başlar. Stratejik bilinç işletmelerde bulunan yöneticilerin³¹;

- Kurumların ve rakiplerinin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,
- Bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini,
- Değişim için çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanılabileceğini, anlayabilme ve bu konularda kafa yormaları anlamındadır.

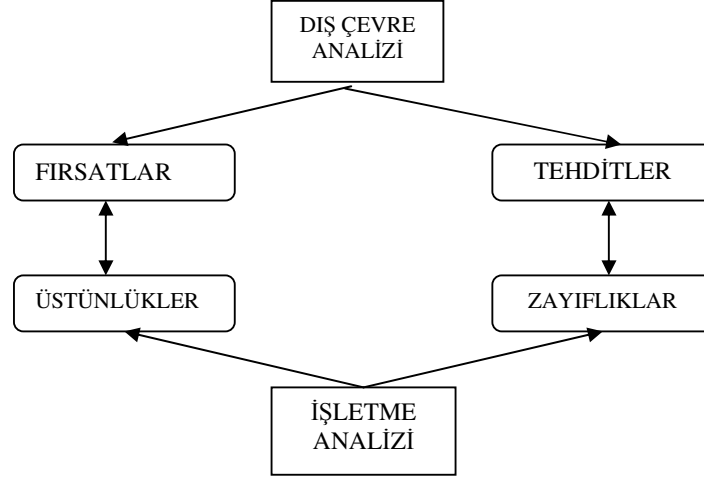
2.1.4 Stratejik Yönetim Araçları

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini kısaca incelemekte yarar bulunmaktadır. Portföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan tekniklerdir. Arama konferansı, Beyin fırtınası, Delphi tekniği, Nominal grup tekniği vb. karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında bu araçlardan geniş ölçüde yararlanılmaktadır.

İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine SWOT (FÜTZ) Analizin adı verilmektedir³².

³¹ Ülgen ve Mirze. a.g.e. s. 31.

³² Dinçer. a.g.e. s. 204.



Şekil 2.1 Çevre Şartları ile İşletme Kabiliyetleri Arasındaki İlişki

Kaynak: Ömer Dinçer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beta

Yayımları 5.Baskı. İstanbul. 1998. s. 204

Stratejik yönetim içinde en önemli ve uygulamada en sık karşılaşılan araçlardan biri de SWOT analizidir. SWOT; İngilizcedeki Strengths (Üstünlükler), Weaknesses (Zayıflıklar), Opportunities (Fırsatlar), Threats (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinden üretilmiş bir kısaltmadır³³. SWOT analizi; organizasyonun hem iç hem de dış durum değerlendirmesinin yapılmasıdır.

Üstünlükler (Strengths) ; Çevreden gelen fırsatlar, işletmenin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması halinde değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Bu sebeple işletmeler, herhangi bir gelişmeyle karşılaşmadan önce, hangi yönlerden üstün olduklarını bilmek zorundadırlar. Üstünlük, işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir³⁴.

Zayıflıklar (Weaknesses); işletmenin rakiplerine oranla etkili performansına engel olan, kaynaklar veya yetkinliklerdeki eksiklikler veya sınırlamalardır. Belirlenen zayıflıkların mutlaka giderilmesi gerekmektedir. İşletme varlık ve yetenekleri açısından zayıf ise bu durumda sektörde başarılı olan işletmelerin uygulamalarını inceleyerek

³³ Ülgen ve Mirze. a.g.e. s. 160.

³⁴ Dinçer. a.g.e. ss. 205-208.

zayıflıklarını gidermeye çalışır. İşletme zayıflıklarını gideremezse, bu takdirde zayıflıkları ile ilgili olarak dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) seçeneğini tartışmaya açar.

Fırsatlar (Opportunities) ; stratejik yönetim açısından fırsat, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi için elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanabilir. Yeni bir mamulün üretilmesi, dışa açılma politikasıyla uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fırsatlarının düşmesi, ikame mallarının pazarında yetersizlik olması vb. birçok durum işletme için bir fırsat niteliği taşır.

Çevrenin yarattığı fırsatlara işletme sahip olduğu üstünlükler ile cevap verebiliyorsa, bu durumda işletmenin rekabet üstünlüğü sağlama veya daha önce sağlamış olduğu rekabet üstünlüğünü sürdürebilme konusunda başarı olasılığı oldukça yüksektir.

Fırsatların bulunmasına karşın işletme zayıflıklara sahipse bu durumda fırsatlardan yararlanma olanağı azalmaktadır. Burada yapılması gereken işletmenin zayıflıklarını gidermektir. İşletme varlık ve yeteneklerini geliştirerek, rakiplerine yaklaşmak zorundadır. Bu mümkün olmadığı takdirde, gerekli varlık ve yeteneklerini geliştirerek, rakiplerine yaklaşmak zorundadır. Bu mümkün olmadığı takdirde, gerekli varlık ve yeteneklerin mutlaka dış kaynaklardan temin edilmesi gereklidir. Aksi takdirde, belirli bir süre sonunda işletme rekabet üstünlüğü sağlayamamanın ötesinde, yaşamını da sürdürmekte zorlanabilir.

Tehditler (Threats) ; işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durum demektir. Bir işletmede başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey bir tehdit unsurudur.

Dış çevrenin işletme için tehditler yaratması ve işletmenin üstünlüklere sahip olması durumunda, işletme yaşamını sürdürebilmek için tüm üstünlüklerini oluşturan tehditleri yok edebilmek için kullanmak zorundadır.

Tehditleri bulunduğu bir ortamda işletme zayıflıklara da sahip ise, işletmenin belirli bir süre içinde faaliyetlerini terk edebileceğini söylemek yanlış olmaz. Tehditlerin

üstesinden gelmek için gösterilen çabalar işletmenin mevcut durumunu korumaya yönelik olarak kullanılacaktır³⁵.

2.2 Stratejik Yönetim İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi

2.2.1 İnsan Kaynaklarına Stratejik Yaklaşım

Modern organizasyonlarda insan kaynakları ile ilgili konuların stratejik bir yaklaşımla ele alınması bir zorunluluktur. Değişen iç ve dış çevre koşulları ortaya çıkan kapsamlı ve karmaşık sorunlar ve yeni yönetim organizasyon anlayışı en önemli rekabetçi üstünlük kaynağı olan insana stratejik bir önem vermeyi kaçınılmaz kılmıştır.

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

İnsan kaynakları yönetimi'ne stratejik yaklaşım, organizasyonlarda önemli değişimleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilecek bir anlayışı yerleştirecektir. Stratejik yaklaşım, insan kaynakları bölümünü, sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir birim olmaktan çıkararak organizasyonla bütünleşmiş, onun vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan ve paylaşılmasını sağlayan güçlü bir merkeze dönüştürecektir³⁶.

Dolayısıyla, stratejik yönetim, bir organizasyonu bir bütün olarak çevresiyle uyumlu tutmak ve stratejik amaçlarına ulaştırmak için birbirine bağlı olarak yürütülen belirli çabaları ifade eder. Varılacak bir nokta ya da elde edilecek bir sonuç değil, kesintisiz sürdürülecek bir yönetim anlayışıdır. Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için uygulanabilir seçeneklerin belirlenmesi ve bunlardan en uygun olanının seçilmesi ve uygulanması süreci olarak da görülebilir. Bu

³⁵ Ülgen ve Mirze. a.g.e. ss. 161-163

³⁶ Barutçugil. a.g.e. ss. 56-57

süreç aynı zamanda organizasyonun geleceğine ve yapısal değişimine yönelik kapsamlı ve uzun dönemli bir programdır³⁷.

Organizasyonel etkinliğin genel strateji ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki sürekli uyuma bağlı olduğu görüşü vardır. Miles ve Snow (1984) bir şirketteki insan kaynakları yönetim sisteminin şirketin genel stratejisine göre şekillendirilmesi gereğinin altını çizer. Aynı şekilde bazı yazarlarca insan kaynakları stratejisi ile örgütlerin hayat seyriindeki aşamalar arasındaki “uyum” üzerinde durulmuştur (Anthony ve Norton,1991). Ancak, buradaki “uyum” kavramı bir zorunluluğu, dolayısıyla esnek olmayan bir durumu ifade ettiği için yeterince açıklayıcı olmayabilir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi süreçlerinin genel stratejiyle uyumlu olması “tek” bir stratejiyi akla getirmektedir. Ancak, işletmeler açısından farklı stratejilerin varlığı da mümkündür³⁸.

Buradan çıkarılabilecek sonuç, insan kaynakları stratejisinin genel stratejiye uymasının örgütsel etkinlik açısından bir avantaj olduğunun bilinmesidir. Ancak, bazen pratikte planlanmayan durumlar için bir strateji oluşturmak gerektiğinde her iki stratejinin birbirleriyle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi’nde stratejik yaklaşımın benimsenmesi ve uygulamaya geçirilmesi beş adımın tamamlanmasıyla mümkündür.³⁹

ADIM 1

Organizasyonun stratejik amacının belirlenmesi:

Bu süreç organizasyonun niteliği, hangi alanda faaliyet gösterdiği, başarı ile neyi ifade ettiği, hangi katma değeri yarattığı ve gelecekte nerede olmak ve ne yapmak istediği gibi soruların cevaplandırılmasını gerektirir. Bu cevaplarla birlikte insan kaynakları yönetimi, hangi işlerin yapılacağını, bu kişilerin nasıl bulunacağını, yerleştirileceğini ve eğitileceğini, bu insanların hangi inanç ve değerlerle yüksek performanslı takımlara dönüştürüleceğini belirlemek ve gerekli eylemleri planlamak durumundadır. İnsan

³⁷ Barutçugil. a.g.e. s. 53

³⁸ İsmail Dalay ve diğerleri. *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. Beta Yayınevi. İstanbul. Şubat 2002. ss. 50-51

³⁹ Barutçugil. a.g.e. ss. 58-60

kaynakları, organizasyonun vizyon ve misyonunun yaşama geçirilmesi için gerekli amaçları yöneten birimdir.

ADIM 2

Stratejik planların ve senaryoların uygulamaya taşınması:

Organizasyonların uzun dönemli ve geniş kapsamlı planlarını ya da gelecek senaryolarını uygulayabilmesi her şeyden önce nitelik ve nicelik olarak doğru insan kaynaklarına sahip olmasına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi, planlara ya da senaryolara bağlı olarak; işe alma eğitim, kariyer planlama, performans yönetimi gibi konularda kritik kararlar almak ve geçmek durumundadır. Bu aşamada organizasyonun gelecekteki başarısı için kritik faktörlerinin organizasyona etkisinin belirlenmesi, rakiplerin stratejilerinin analiz edilmesi ve güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konulması gibi çalışmalar yapılır. İnsan kaynakları yönetimin süreç içinde her farklı durumun hangi insan kaynakları uygulamalarını gündeme getireceğini belirler ve her uygulamanın organizasyonel performans üzerindeki olası etkilerini değerlendirir.

ADIM 3

Stratejik Konumlandırma

Organizasyonlar stratejik amaçlarını belirlerken, gelecekte belirli bir tarihte hangi stratejik konumda olacaklarını da dikkate almak isterler. Stratejik planını veya gelecek senaryosunu hazırlayan bir organizasyon, bulunduğu sektörde rakiplerine oranla hangi stratejik konumda olacağını ya da olması gerektiğini de belirlemelidir. Stratejik konumlandırma, organizasyonun kendisini daha doğru değerlendirmesine ve pazardaki gelişmeler daha hızlı ve etkili cevap verebilmesine olanak sağlayacaktır. Stratejik konumlandırma; insan kaynakları planlaması, çalışanların işe alınması, dış kaynak kullanılması, çalışanlara bilgi ve beceri kazandırılması, performans yönetimi ve kariyer planlama gibi uygulamaların doğru yönlendirilmesini, doğru süreçlerin belirlenmesini ve doğru sistemlerin kurulmasını da kolaylaştıracaktır.

ADIM 4

Kritik İnsan Kaynaklarının Belirlenmesi

Organizasyonun stratejik amacının belirlenmesi ve stratejik konumlandırma sürecinde öne çıkan önemli insan kaynakları konularının neler olduğunun saptanması gerekir. Hangi konularda yapılacak iyileştirmelerin gerçek anlamda organizasyonun stratejik amaçlarına katkı sağlayacağı ve rekabetçi üstünlükler sağlayacağı belirlenmelidir. Burada, öncelikle insan kaynakları yönetiminin “bütünü” görebilmesi önemli olmaktadır.

ADIM 5

İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Uygulanması

İnsan kaynakları yönetimi; organizasyonun vizyonunu, misyonunu, stratejik hedeflerini, kurum kültürünü, inanç ve değerler sistemini ve gelecekte öngörülen stratejik konumunu dikkate alarak belirlediği kritik insan kaynakları konularında gerekli eylemleri de saptamalı, bunları planlama ve uygulama sorumluluğunu üstlenmelidir. Organizasyonun vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek için kendisine düşen görevleri bilmeli ve yerine getirmelidir. Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak insanları elde etmeli ve bu insanları doğru bilgi, beceri ve tutum ile güçlendirmelidir.

2.2.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler

İnsan kaynaklarının stratejik rolünün kaynağı, aşağıda belirtilen faktörlerin çok hızlı ve aynı zamanda uygulanmasını gerektirmiştir. Bu nedenden dolayı stratejik insan kaynakları yönetimi önemli hale gelmiştir. İnsankaynaklarını etkileyen faktörleri kısaca incelemekte yarar vardır.

2.2.2.1 Değişim Yönetimi

Artık bir kişi ya da organizasyon için bildiği ve başarılı olduğu bir işi daha iyi yapmak yeterli değildir. Bilinen bir işi daha iyi yapanlar değil, işlerinde köklü değişiklikler, hızlı geçişler yapanlar kazanmaktadır. Kararlılık ya da küçük değişikliklerle ilerlemek hemen

hiçbir anlam ifade etmemektedir. Bunlar kişiye ya da kuruma ekonomik değer katmamakta, kalıcı olmalarını ve büyümelerini güvenceye almamaktadır⁴⁰.

Küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan değişim ihtiyacı, ilk olarak ekonomiyi ve iktisadi işletmeleri etkilemiştir. Dünya pazarlarında rekabetin şiddeti de her geçen gün daha da artmaktadır. İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için değişimleri şarttır⁴¹.

Bu nedenle yenedünya koşulları karşısında “değişim yönetimine” ilk geçenler, işletmeler başarılı olmuştur. İşletmelerde çok büyük Organizasyonel değişikliklere giderek, yönetim kademeleri azaltılmış, rolleri ve etkinlikleri değiştirilmiştir. Değişimde en büyük etken ise bilgisayar teknolojisi olmuştur. Böylece herkes Bilgisayarlar sayesinde doğrudan bilgi edinebilir olmuştur. Bu değişim sürecinde “denetim”in yerini, “eğitim” almıştır. Bilgi ve uzmanlık değer kazanmıştır. Hedeflere varma herkes tarafından yakından izlenir olmuştur. Yapısı ve işleyiş şekli itibariyle işletmeler gerekli teknolojiyi getiremez ve yeniden yapılanmayı başaramazlarsa, çalışanlarıyla bütünleşemezlerse, rekabet dünyasının gerektirdiği ucuz ve kaliteli üretimi yapamazlarsa, her gün değişen oynak piyasanın gelişmelerine esneklik göstererek cevap veremezlerse, ayakta kalamayacaklardır. Bu nedenle İnsan kaynaklarının başarılı olması stratejik kararların alınmasını gerekli kılmıştır.

Değişime aldırmanın en kötü seçenek olduğu ve değişimleri fırsata dönüştürmek gerektiği 21. yüzyıl insanının ilkesi olarak benimsenecektir. Geleceğin organizasyonları tümüyle farklı bir insan yapısı üzerine kurulu olacaktır. Yani, çevre koşullarına ve sorunlarına çabuk uyum sağlayabilecek, öğrenme yeteneği yüksek, yeni çözümler bulabilmek için hayal gücü geniş, yenilikçi ve değişime açık insanlara ihtiyaç duyulacaktır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, sadece kurumu yönetenler değil aynı zamanda çalışanların da değişimi yakından takip ederek işletme yönetimine adapte olmaya çalışmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetiminin başlıca görevi, var olan çalışanlarının

⁴⁰ Ebru Güzelcik. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**. Sistem Yayıncılık. 1.basım. İstanbul. 1999. ss. 74-75.

⁴¹ Dalay ve diğerleri. a.g.e. s. 103.

değişime ayak uydurabilmeleri için, önce değişimin farkına varmalarını sağlamak, mantık çerçevesinde değişimin açıklamasını yapmak ve onların anlayıp hazmetmelerini ve değişimin neden olan endişelerini ortadan kaldırabilmektedir.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere işletmelerin rekabet ortamında rekabet avantajı elde etmeleri küreselleşmenin getirmiş olduğu değişime ayak uydurabilmesiyle mümkün olabilecektir. Bu ise işletmenin yeni bilgileri elde etmesine ve bu bilgileri işletmeye uyarlayabilmesine bağlıdır.

Dolayısıyla, burada bilgi yönetimi gündeme gelmekte, hararetli ve gerilimli bir yer işgal etmektedir. İşletme her ne kadar değişime ayak uydursa da entelektüel sermaye diyebileceğimiz işletmenin çok değerli görünmez varlığı olan çalışanlara daha çok önem vermeli ve onların kendilerini yenilemelerinde dış değişime ayak uydurabilmelerinde bilgiyi en etkin şekilde yönetmelidir.

Bilgi yönetimi ürün ve yenilik sürecinin, yönetim kararlarının geliştirilmesinin ve organizasyonel uyumun ve yeniliğin merkezi olarak görülmelidir. Townley bilgi yönetimini, bir örgütün misyonunu gerçekleştirmek ya da amacına ulaşmak için aldığı kararları en etkili biçimde kullanmak suretiyle üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyeti şeklinde tanımlamaktadır. Bilgi yönetimi en açık ifadeyle bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollar olarak tanımlanabilir. Günümüzde organizasyonların tek üstünlüğü bilgiyi harekete geçirme ve kullanabilme yeteneğinde yatmaktadır⁴².

Dolayısıyla, “firmalar çalışanlarının tümünün bilgilerine, kabiliyetlerine, tecrübelerine ve yargılarına artan ölçüde güvenmelidirler. Öyle ki, Hiçbir kurum ve kuruluş bilgiyi elde etmeden ve çalışanlarına aktarmadan ayakta kalamaz Yeni bilişim ve iletişim teknolojileri nedeniyle hızla değişen koşullara adapte olmak için bilgi çok önemli bir araç olarak kullanılmaktadır⁴³.

⁴² Özcan Yeniçeri ve Mehmet İnce. **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**. IQ Kültür Sanatı Yayını 1.baskı. Aralık-2005. İstanbul. s. 62.

⁴³ İlhan Akçal. **Kamu Kurumlarında Bilgi Yönetimi**. T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı Milli Kütüphane Başkanlığı. s. 1. <http://ab.org.tr/ab06/bildiri/18.doc>

Sonuç olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanlarını topluca, ortak olarak her değişen çevrede rekabet etmenin yeni yollarını öğretmeli, yeni bilgiler yaratmalı, içine sindirmeli ve buluşçuluğu cesaretlendirilmelidir⁴⁴”.

2.2.2.2 Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyon anlayışı; yarının yönetiminde, değişimin yönetiminde eğitimli insana daima kendini geliştirme potansiyeline sahip organizasyonlar inşaa etme yolunda ipuçları veren, insanın organizasyonla beraber nasıl öğrenebileceğini ve de öğrenilmesi gerekenin nasıl öğrenileceğini gösteren bir yönetim çekirdeğidir⁴⁵.

Küreselleşme çağında teknolojik ve ekonomik gelişmelerin sonucu rakip piyasalar arasında şiddetli bir savaş başlamıştır. Önceden geleneksel organizasyonlarda makine varken, modern organizasyonlarda hayati faktör entellektüel bilgi ve insan faktörü olmuştur. Bütün organizasyonlar, kişilerde olduğu gibi zaman içinde devam eden bir öğrenme süreci yaşarlar. Yeni düşüncelerin ve fikirlerin teşvik edildiği ve desteklendiği çalışma ortamlarının oluşturulduğu öğrenen organizasyonları ve öğrenmeyi öne çıkaran çok sayıda gelişmeler olmuştur. Bütün bunlar istenilen bilgiyi ve yenilikleri ortaya çıkaran öğrenen organizasyon olmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, öğrenen organizasyonun gereklerini yerine getirebilmeleri için öğrenen organizasyonlarının özelliklerini göz önünde bulundurmalıdır.

2.2.2.3 Öğrenen Organizasyonun Özellikleri

- 1.Öğrenme, insanları yaptığı her şeyi içerisine eklemiştir.
2. Öğretmek için öğrenme desteklenir ve çoğunlukla ödüllendirilir.
3. Kurumumuz ekip çalışmasını, yaratıcılığı güçlendirmeyi ve kaliteyi destekler.
4. Çalışanların kendi ihtiyaçları için doğru yolu seçeceklerine güvenilir.
5. Farklı departmanlardaki, farklı statülerdeki kişiler birlikte öğrenirler.

⁴⁴ Tamer Keçecioglu. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak**. Sistem Yayıncılık.1.basım. İstanbul. Eylül 2003. s.13.

⁴⁵ Süheyla Gürsözlü. **Öğrenen Organizasyonlar**. 12.02.2003.

<http://www.altisigma.com/modules.php?name=News&file=print&sid=16>

6. Öğrenmeyi geliştirmek için usta-çırak ilişkilerine önem verilir.
7. Öğrenme; toplantıların çalışma gruplarının ve iş süreçlerinin içinde yer alır.
8. Konumu ne olursa olsun her birey eşit öğrenme olanağına sahiptir.
9. Hatalar öğrenme olanakları olarak değerlendirilir.

Dolayısıyla, işletmelerin her bölümü değişime göre, kendini ayarlayabilmeli, devamlı öğrenme ile çalışanlarının potansiyelini arttırmalı, süreçlerini sürekli iyileştirmelidir.

2.2.2.4 Kıyaslama (Benchmarking)

“Kıyaslama” terimi topografyadan gelmektedir. Benchmark, haritaların bir referans noktası olarak kullandıkları bir nesne üzerindeki o nesnenin yüksekliğini gösteren işarete referans yapmaktır. İş dünyasında kıyaslama ile ilgili çeşitli yazarların tanımlamaları bulunmaktadır. Bunlar:

Tanım 1: bir şirketin en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınan diğer kuruluş ya da kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini, iş süreçlerini kendilerinin ki ile karşılaştırarak değerlendireceği sürekli ve sistematik bir süreçtir.

Tanım 2: Kıyaslama, kendi şirketimizin etkinlik ve verimliliğini kalite ve uygulamalar açısından “mükemmelliği” temsil eden diğer şirketlerde sürekli ve sistematik olarak karşılaştırma yapma sürecidir.

Tanım 3: Camp’a göre: “kıyaslama en iyi uygulamaların araştırılması ve yürürlüğe konulmasıdır. Kendi ürünlerimizi, hizmetlerimizi ya da uygulamalarımızı en güçlü rakiplerimizin ya da kendi alanlarında lider sayılan firmalarınkilerle kesintisiz ölçümleme sürecidir.” (aktaran Fisher, 1998:16)

Tanım 4: McKinsey ise “ en yüksek performansı gösteren firmalarla çok yakın bir biçimde çalışarak, kıyaslama ekiplerinin kendi firmalarını dünya şampiyonu yapabilmeleri için gereken süreçleri ve becerileri nasıl uygulayacaklarını öğrenebilmeleri kurami” olarak ifade edilmektedir⁴⁶.(aktaran Fisher:1998:17)

⁴⁶ Dalay ve diğerleri. a.g.e. s. 184.

Tanım 5: kıyaslama, bir organizasyonun kendini değerlendirerek, rakiplerini, iş ortaklarını veya diğer sektörlerdeki başarılı örnekleri inceleyerek, iç ve dış pazarlardaki uygulamaları araştırarak ve en iyi uygulamaları örnek olarak başarılı yönlerini pekiştirmesi ve zayıf olduğu yönleri geliştirmesidir⁴⁷.

Tanım 6 : Kıyaslama bir kuruluşun iyileştirme amacıyla en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış diğer kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini ve iş proseslerini değerlendirmede kullanabileceği sürekli ve sistematik bir prosestir⁴⁸.

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere, stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonu içersindeki uygulamalarında kendini aynı konumda faaliyet gösteren rakip işletmelerle veya diğer sektörlerle hem de dış pazarlardaki uygulamalar ile karşılaştırıp en iyi uygulamaları örnek olarak alıp, zayıf yönlerini geliştirmesini sağlayabilir. Dolayısıyla, işletmelerinin rekabette üstünlük sağlamalarında ve performanslarının geliştirilmesinde bir araç olduğunu söyleyebiliriz.

2.2.2.5 Yeniden Yapılanma

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, özellikle iletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim organizasyonları etkileyen tüm çevresel faktörleri de çarpıcı bir biçimde değiştirmektedir. Pazar yapıları, müşteri beklentileri, rekabet koşulları artık çok farklıdır. Bu değişime ayak uydurabilmek, varlığını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için organizasyonların yalnızca üretim ve pazarlama sistemlerini değil neredeyse tüm yapılarını ve işleyiş sistemlerini değiştirmeleri, baştan sona hemen tüm birimlerini ve süreçlerini yenilemeleri gerekmektedir⁴⁹.

Stratejik insan kaynakları yönetimi içinde bulunduğu organizasyonun gelişiminde, artık çok hızlı kararlar alabilme ve bu kararları en kısa zamanda uygulamaya koyabilme yeteneğine sahip olmak durumundadır.

⁴⁷ Barutçugil. a.g.e. s. 197.

⁴⁸ Mehmet Öztürk. *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*. Papatya Yayıncılık. 1.basım. İstanbul. 2003. s.189.

⁴⁹ Barutçugil. a.g.e. ss. 177-178.

Günümüzde yapısal ve işlevsel olarak beklentileri karşılayamamak üzere İnsan kaynakları yönetimi, stratejik nitelikli bazı kararlar almak zorundadır. Bu kararlar sonucunda; mevcut süreçler gözden geçirilmekte ve organizasyonun tüm süreç ve sistemleriyle yeniden yapılandırılmakta, daha küçük ölçeğe ya da doğru ölçeğe geçiş sağlanmakta ve bazı işler ise dış kaynaklardan – outsource- sağlanması tasarlanmaktadır. Bütün bu yapısal ve işlevsel değişiklikler organizasyonel etkinliğin artırılması, stratejik amaçların gerçekleştirilmesi ve rekabetçi üstünlüğün elde edilmesi amacıyla yapılmaktadır.

2.2.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Rekabetin Bütünleştirilmesi

İnsan kaynakları yönetimi'nin organizasyonun stratejik yönetimi ile bütünleştirilmesini gerektiren ve bu süreci etkileyen bir dizi faktör bulunmaktadır. Bunların arasında öne çıkan faktörler şunlardır⁵⁰.

- **Rekabetin Yoğunlaşması:** Bu gelişme birçok organizasyonda çalışanların sayısının azaltılmasını ve verimliliklerinin artırılmasını gerektirmektedir.
- **Teknolojik Değişim Hızının Artması:** Çalışanların becerilerinin artırılmasını, çeşitlendirilmesini, çalışanların profilinin ve kompozisyonunun değiştirilmesini gerektirmektedir.
- **Demografik Yapının Değişmesi:** Birçok ülkede kadınların, azınlıkların, yabancıların ve farklı özelliklere sahip çalışanların iş yaşamına daha yoğun bir şekilde girmesi; organizasyonel kültürleri, beklentileri ve insan ilişkilerini değiştirmekte ve stratejilerin başarıyla uygulanmasını önemli ölçüde etkilemektedir.
- **Ekonomik Dalgaların Sıklaşması:** Ulusal ve küresel düzeyde birbirini izleyen ekonomik çalkantılar arasında stratejileri başarıyla uygulayabilmek için iyi tasarlanmış insan kaynakları politikalarına ve uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır.
- **Yeniden Yapılanmaların Yoğunlaşması:** Organizasyonlar arasındaki birleşme ve satın almaların artması ve küçülme yeniden yapılanma gibi girişimlerin yoğunlaşması strateji ile insan kaynakları arasındaki bütünleştirmeyi kaçınılmaz kılmaktadır. İnsan kaynakları konularına gereken önem ve öncelik verilmeden başlatılan bu tür stratejik girişimlerin çoğu başarısız olmaktadır.

⁵⁰ Barutçugil. a.g.e. ss. 66-67

İnsan kaynakları yönetimi'nin yukarıda belirtilen faktörlerin ışığı altında organizasyonun genel stratejik planlaması ile bütünleştirilmesi kaçınılmaz olmuştur. Bunun sağlanması hem işletmenin stratejik uygulamalarının yerine getirilmesinde hemde insankaynakları yönetimi açısından izlenecek stratejilerin saptanmasına fırsat verecektir. Burada insan kaynakları yönetimi'nin rolleri:

- Organizasyonel amaç ve hedefler belirleme süreçlerinde insan kaynakları ile ilgili fırsatların ve zorlukların dikkate alınmalı,
- Organizasyonun amaçlarına ulaşmada ve stratejilerini uygulamada çalışanların yeteneklerini değerlendirirken insan kaynakları dikkate alınmalı,
- Stratejilerin yalnızca üst yönetimin görüşlerine ve tercihlerine göre değil diğer yöneticilerin de katılımı sağlanmalı,
- Yönetici seçimi ve yetiştirilmesi öncelikli bir konu olarak gündeme girmesi ve stratejilerin uzun dönemli başarısı güvence altına alınması olarak sıralayabiliriz.

Yukarıda strateji ile insan kaynakları yönetimi'nin rolleri açıklanmıştır. Bu rollerinin rekabet ortamında nasıl bir stratejileri izleyeceği ve bu stratejileri uygulamadan nasıl yerine getireceğini anlamak için rekabet kavramının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir.

Rekabet, kapitalist ekonomi sisteminin yarattığı ve yarattıktan sonra da temelini dayandırdığı bir kavramdır⁵¹. Dolayısıyla, günlük hayatta, belirli bir menfaat elde edebilmek amacıyla başkalarını geçmeye çalışmak ya da benzer konumda olan kişilere karşı belirli yararları temin etmek için üstünlük sağlama amacıyla yarışmak anlamlarında kullanılan rekabet kavramı iktisadi açıdan iki farklı anlama sahiptir⁵².

Rekabet aynı zamanda piyasa yapısını nitelemek için kullanılır. Piyasa yapısının rekabet derecesi, firmaların piyasayı ve piyasadaki fiyatları etkileme derecesini ifade eder.

⁵¹ Özlem İpekçil DOĞAN. "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi"i. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 2. Sayı 1. Ocak Şubat Mart 2000. "<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi04/dogangil.htm>"

⁵² Coşkun CAN AKTAN-İstiklal Y.VURAL. **Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet**. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. Rekabet Dizisi-1. Ajans-Türk Basın ve Basım Yayınevi. Ankara. 2004. s.13.

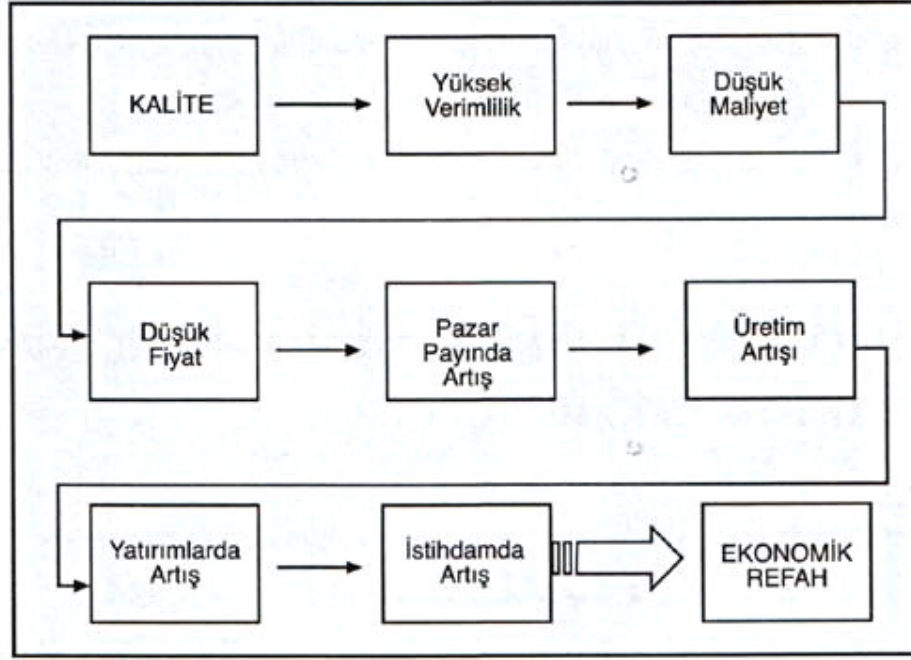
Böylece, rekabet ister istemez insan kaynaklarının da önem vermesi gereken bir konu olmuştur. Organizasyonun rekabette üstünlük sağlaması aynı zamanda stratejik insan kaynakları yönetiminin de önemini gittikçe arttırmaktadır. Artık, günümüz işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için, rakiplerini caydırmak, geride bırakmak, yanıltmak için değişik stratejik kararlar alması son derece kaçınılmaz olmuştur.

Dolayısıyla, bir işletmenin rekabetteki üstünlüğü stratejik insan kaynakları yönetimindeki rekabet gücünde yatmaktadır. Rekabet gücü bu anlamda, bir işletmenin ürettiği, satabildiği, uluslararası pazarda etkili bir ihracat payına sahip olduğu ve bu konumunu devam ettirebileceği nitelikli insan kaynakları gücüne bağlıdır.

2.2.4 Firma Düzeyinde Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

Firma düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir firmanın ulusal ya da global piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği (kalite rekabet gücü) gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir. Bu yeteneği elde edebilmesi ancak stratejik insan kaynakları yönetimiyle mümkün olabilir.

Dolayısıyla, firma düzeyinde rekabet gücünü belirleyen ana unsurların; yüksek kalite, düşük maliyet, verimlilik, yenilik ve yaratıcılıktır. Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, bir firmanın kalite üzerine odaklanması niticesinde verimlilik düzeyinde artışlar elde edilmiştir. Kaliteyi arttırmayı hedefleyen bir firma israf ve savurganlıklarını önemli ölçüde azaltmış olur ve “sıfır hata” (zero defect) gibi bir ideal hedefe ulaşmaya çalışır. Bunun neticesinde firmanın üretim maliyetleri azalır. Düşük maliyet ve yüksek kalite rekabette üstünlük sağlamanın gereğidir. Bu iki amacı bir arada gerçekleştirebilen firmalar, rekabette üstünlük sağlamış olurlar. Sonuçta firmanın rekabet gücü de artmış olur. (Bkz: Şekil-2.2)



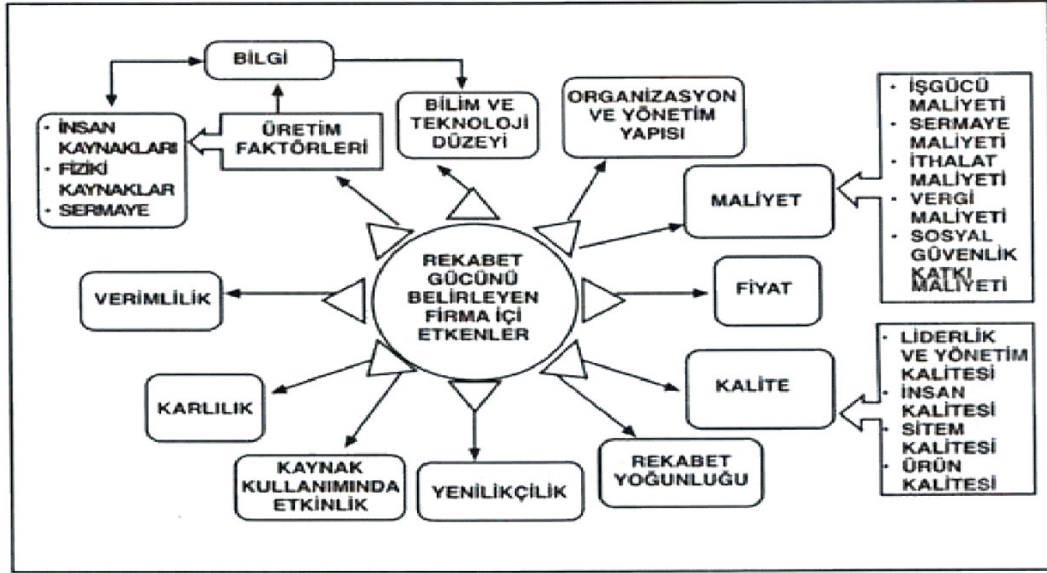
Şekil 2.2 Kalite Rekabet Gücü ile Üretim ve İstihdamda Sağlanan Artış

Kaynak: Coşkun CAN AKTAN. Tisk Yayınları.

<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=871>

Rekabet gücününün artmasında stratejik insan kaynakları yönetimi'nin dikkat etmesi gereken konular; kapasitesini arttıracak insan gücünü sürekli kılmak, sunduğu mal ve hizmetlerde sürekli iyileştirme yapmayı sürdürmekle olur⁵³.

⁵³ Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y.Vural. **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. Rekabet Dizisi-1. Ajans-Türk Basın ve Basım Yayınevi. Ankara. 2004 s.14.



Şekil 2.3 Uluslararası Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi Etkenler

Kaynak: Coşkun CAN AKTAN ve İstiklal Y.Vural. **Rekabet Gücü ve**

Rekabet

Stratejileri. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. Rekabet Dizisi -1.

Ajans -Türk Basın ve Basım Yayınevi, Ankara. 2004.s.28

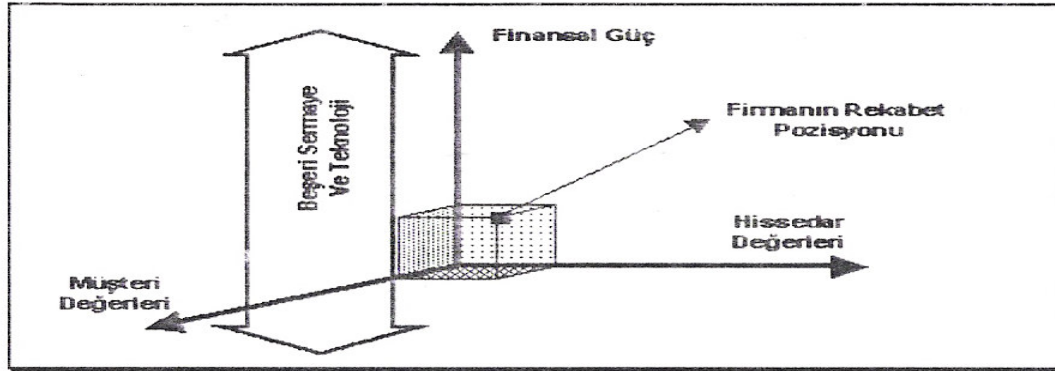
Rekabet gücünü belirleyen faktörleri iki ana kategoride toplamak mümkündür: Firma içi faktörler ve firma dışı faktörler. Firma içi etkenler arasında yukarıda da belirtildiği üzere firmanın ürettiği malların kalitesi, maliyeti ve fiyatı önem taşımaktadır. Maliyetler arasında da işgücü maliyeti, sermaye maliyeti, ithalat maliyeti, vergi maliyeti, sosyal güvenlik maliyeti ve benzeri maliyet faktörlerini gözönüne almak gerekmektedir. Bunun dışında verimlilik, karlılık, firmada kullanılan bilgi teknolojisi, organizasyon ve yönetim yapısı, kaynakların etkin kullanımı, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi faktörler rekabet gücünü belirleyen firma içi diğer etkenlerdir⁵⁴.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi işletmeler rakiplerine göre verimli çalışabilmeli ve düşük maliyette üretim yapabilmelidir. Fakat, üretmiş oldukları ürünler yüksek kalitede, ürünün çekici olması, sunulan hizmetler müşteri memnuniyetini kazanacak şekilde olmalıdır. Ayrıca, işletmeler sürekli yenilik ve icat yapabilmelidir.

⁵⁴ Tisk Yayınları. a.g.e. <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=871>

Dolayısıyla, mal ve hizmetlerde sürekli iyileştirme yaparak yeni teknolojilerin kullanılmasında çalışanlar eğitilmelidir. İşte, bu saymış olduğumuz bir takım unsurları işletme içerisinde çalışanların nitelikli işgücüne bağlıdır. Organizasyonda yüksek kalitede eğitilmiş, yaratıcı ve çalışkan elemanların olması veya işe göre çalışanların bulunması, çalışanların yaratıcı fikirlerini ortaya koymada yeni bir ortamın yaratılması, çalışanların motive edilmesi vs. doğrudan doğruya stratejik insan kaynakları yönetimini ilgilendiren konulardır. Dolayısıyla, işletmenin kalitesi çalışanlarla, çalışanların kalitesi ise ortaya çıkan kaliteli ürün ve hizmetlerle belli olacaktır. İşletme müşterin isteklerine cevap verebildiği sürece ayakta kalacaktır. Çünkü, işletme daha fazla üretimle daha fazla kar elde edecek ve yatırımlarını arttıracaktır. Yeni yatırımlar da yeni istihdam demektir. Dolayısıyla, stratejik insan kaynakları yönetimi'nin işletmenin rekabet gücünün artmasında ve rekabet ortamında üstünlük sağlamasında rolü büyüktür.

Konuyu bir başka açıdan daha analiz etmeye çalışalım. Şekil 2.4'te bir firmanın rakiplerine kıyasla rekabet gücü analiz edilmektedir.



Şekil 2.4 Rekabet Gücünün Artması (Geometrik Yorum)

Kaynak: Coşkun CAN AKATAN ve İstiklal Y.Vural. **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri.** Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Rekabet Dizisi -2. Ajans -Türk Basın ve Basım Yayınevi. Ankara. 2004. s.15

Firmanın sahip olduğu beşeri sermaye ve teknoloji düzeyi arttıkça firmanın rekabet gücü artar, gelecekte sahip olacağı rekabet gücü potansiyeli iyileşir ve bu güç ve potansiyelini koruma ve sürdürme kabiliyeti artar. Buna göre, veri bir beşeri sermaye ve teknoloji düzeyinde, bir firma, rakiplerine kıyasla daha iyi değerler ürettiği, orta ve uzun vadede hissedarların yatırımlarına tatminkar bir getiri sağladığı, rekabetçi ortamda

ortaya çıkan tehditlerle başa çıkıp fırsatları değerlendirebildiği ve yeni teknolojilere sahip olma ve kullanma gibi gerekli olan stratejik değişiklikleri finanse edebildiği ve mevcut finansal kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabildiği ölçüde rekabet gücüne sahiptir⁵⁵.

Bu şekilde de ifade edildiği gibi bir işletmenin rekabette üstünlük sağlamasında beşeri sermaye ve teknoloji düzeyinin yüksek olması gerektiği dikkatimizi çekmekte ve çalışanların seçiminde ve işe alımında işletmeyi geleceğe taşıyabilecek nitelikte ve özellikle olmasında hem de işletmenin sahip olduğu gelişmiş teknolojilerinin çalıştırılmasında gereken eğitimin çalışanlara verilmesinde stratejik insan kaynakları yönetiminin etkin rolü vardır ve bu sayede işletmenin rekabet gücü artacaktır.

İşletmelerin verimli çalışması, rekabetçi ortama ayak uyduracak değişimi gerçekleştirebilmeleri, globalleşme sürecine katılmaları yönetim kabiliyetlerini geliştirebilmeleri de rekabet gücünü arttırmaktadır. Mevcut teknolojilerin geliştirilmesine, bilgiye, araştırma ve geliştirme çalışmalarına; insan gücünün iyi yetiştirilmesine gereken önemin verilmesi; çalışma hayatı ve endüstri ilişkileri alanında işletmelere yeterli esnekliğin kazandırılması; rekabeti etkileyen önemli faktörlerdendir⁵⁶.

Dolayısıyla, “iş dünyasının temel ihtiyaçlarına hizmet eden uygun kaynaklar ve sistemler, temel ve uygulamalı araştırmanın başarısı yanında bilimsel ve teknolojik kapasitenin geliştirilmesi, işletmelerin yenilikçi, karlı ve sorumluluk içeren bir tutumla yönetilmesi, insan kaynaklarının vasfı ve bulunabilirliği, çalışma hayatının değişime ayak uydurmasını sağlayacak düzenlemelerin⁵⁷” gerçekleştirilmesi rekabet gücünü arttıracak ve işletmelerin sürekli rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kılacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi; teknolojilerin geliştirilmesine, bilgiye, araştırma ve geliştirme çalışmalarına, insan gücünün iyi yetiştirilmesine gereken önemin vermelidir.

⁵⁵ Aktan ve Vural. a.g.e. s.15.

⁵⁶ Zeynel Şen ve Şükrullah Dolu. **Hiper Rekabet Stratejileri**. İstanbul. Müsiad Yayınları. 2004. s.29.

⁵⁷ MESS Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası “**Dünya’da ve Türkiye’de Rekabet**”. Mayıs 1997. s.30

2.2.4.1 Rekabet Gücünü Arttırmaya Yönelik Rekabet Stratejileri

Strateji oluşturulması, alternatif stratejiler arasında en uygun olanın tespit edilmesi, rekabetçi piyasalarda rakiplerin stratejilerine karşı daha güçlü ve etkin stratejiler uygulanması rekabet üstünlüğü elde etmek açısından son derece önemlidir.

Rekabet analizi yapılmasının amacı, herhangi bir sektörde firmaların başka firmalar karşısında sahip olduğu rekabet avantajlarını ve dezavantajlarını ortaya koymak ve izlenecek rekabet stratejisini tayin etmektir. Rekabet analizi yapılmasının sağlayacağı yararları şu şekilde özetlememiz mümkündür⁵⁸:

- Rekabet analizi, firmanın sektördeki rekabet gücünün belirlenmesine imkan sağlar.
- Rekabet analizi, firmanın halihazırda ve gelecekte izleyeceği ya da izlemesi gereken stratejilerin tespit edilmesi için önem taşır.
- Rekabet analizi sayesinde iç ve dış pazarların durumunu tespit etmek mümkün olur.

İşletmeleri rekabette üstünlük sağlamaları rakiplerinden farklı stratejilerin oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu farklı stratejilerin oluşturulmasında kullanılan yöntemleri kısaca özetlemeye çalışalım.

2.2.4.1.1 Mckinsey Matrisi

McKinsey matrisi, ABD’de faaliyet gösteren McKinsey & Company adıyla faaliyet gösteren yönetim danışmanlığı şirketinin geliştirmiş olduğu bir matristir. McKinsey Danışmanlık şirketi tarafından geliştirilen bu matris ilk olarak ABD’nin dev şirketlerinden biri olan General Elektrik adlı firmada uygulanmıştır. Bu nedenle McKinsey matrisi aynı zamanda GE matrisi olarak da bilinmektedir.

McKinsey matrisinde iki faktörün analizi yapılmaktadır: organizasyonun rekabet gücü ve pazarın çekiciliği. Bu faktörler yönünden organizasyonun durumu değerlendirilerek

⁵⁸ Aktan-Vural. a.g.e. s. 89

yatırımlar yönünden piyasada nasıl bir strateji izlenmesi gerektiği tespit edilmeye çalışılmaktadır.

McKinsey matrisinde firmanın rekabet gücünü ve yine firmanın faaliyette bulunduğu pazarın uzun dönem yönünden çekiciliğini (attractiveness) belirleyen başlıca faktörler aşağıdaki tabloda (Tablo -2.1’de) yer almaktadır.

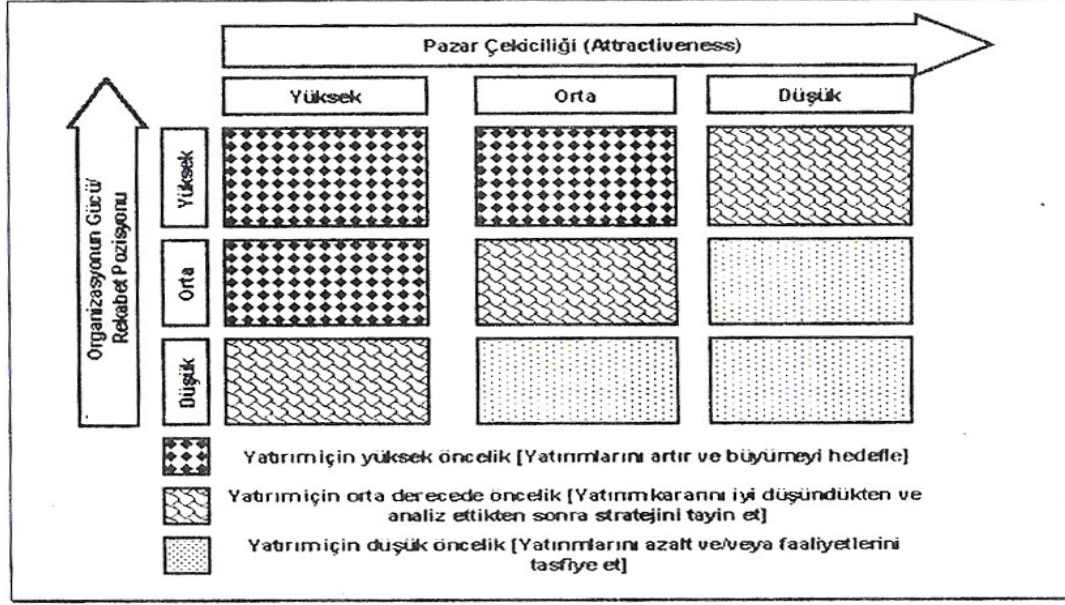
Tablo-2.1 McKinsey Matrisinde Firmanın Rekabet Gücünü ve Çekiciliğini Belirleyen Faktörler

I. Organizasyonun Güç ve Rekabetçi Konumunu Belirleyen Faktörler	II. Organizasyonun Faaliyette Bulunduğu Pazarın Uzun Dönem Çekiciliği (Attractiveness)
<ul style="list-style-type: none">❖ Pazar payı ve büyüme oranı (ülke içi pazar/global pazar)❖ Rakiplerine göre kar marjı❖ Rakiplerine göre ürün kalitesi ve maliyeti❖ Tüketiciler ve piyasa hakkında yeterli bilgiye sahip olma❖ Teknolojik yeterlilik❖ Yönetim yeteneği❖ Organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri❖ Organizasyon imajı❖ İnsan kaynakları❖ Rekabet özellikleri	<ul style="list-style-type: none">❖ Pazar payı ve büyüme oranı (ülke içi pazar/global pazar)❖ Geçmişteki ve gelecekte tahmin edilen karlılık oranı❖ Rekabet yapısı ve yoğunluğu❖ Organizasyonun faaliyetinin sürekli veya sezonluk olup olmama durumu❖ Organizasyonda teknoloji ve sermaye gereksinimleri❖ Sosyal, çevresel ve siyasal faktörlerin organizasyon üzerindeki etkisi❖ Yeni oluşan fırsatlar ve tehlikeler❖ Piyasaya giriş ve çıkışlar❖ Fiyat trendi❖ Kar trendi❖ Organizasyonun konjonktürel pozisyonu

Kaynak: Coşkun CAN AKTAN ve İstiklal Y.Vural. **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri.**Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. Rekabet Dizisi -2. Ajans -Türk Basın ve Basım Yayınevi. Ankara. 2004.s.90

McKinsey matrisinde organizasyonun rekabetçi ve güç konumunu belirleyen faktörleri; organizasyonun imajı, yönetim yeteneği, nitelikli insan kaynaklarına değinmektedir. Burada bir işletmenin çekiciliğini arttırmak, çalışanların ve işletme dışındaki insanların kafasında olumlu bir imaj yaratmak mevcut yetenekli ve becerikli çalışanları elde tutma ve organizasyona yeni elemanların kazandırılmasında önemi büyüktür. Ayrıca, yönetim yeteneğinin de arttırılması organizasyonun rekabet üstünlüğünde olumlu sonuçları elde etmesinde katkısı büyüktür. Bunların gerçekleşmesinde stratejik insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir.

Bu açıklamalardan sonra McKinsey matrisini şekil üzerinde açıklamaya çalışalım (Şekil -2.5)



Şekil 2.5 Organizasyonlarda Durum Analizi Yapılmasında McKinsey Matrisi

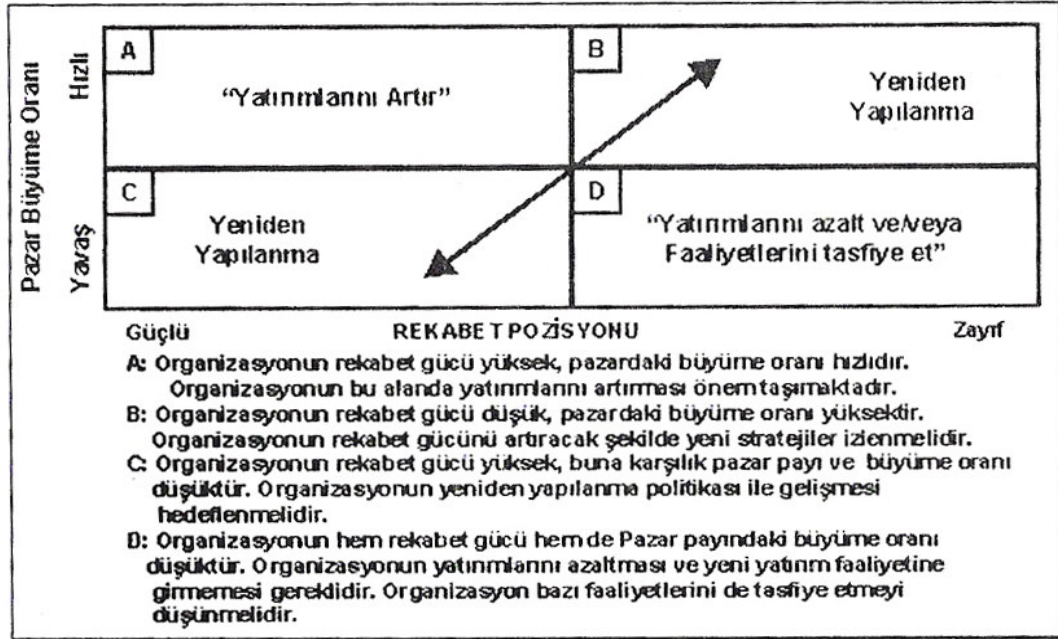
Kaynak: Coşkun CAN AKTAN ve İstiklal Y.Vural. **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri.** Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. Rekabet Dizisi -2. Ajans-Türk Basın ve Basım Yayınevi. Ankara. 2004.s.91

Matris üzerinde organizasyonun rekabet gücünün ve pazar çekiciliğinin yüksek olduğu alan, yatırımları artırmak için birinci öncelik organizasyonun rekabet gücünün ve pazarın çekiciliğinin yüksek olduğu alandır. Matris üzerinde organizasyonun rekabet gücü ve pazar çekiciliğinin “orta” düzeyde olduğu alanda da yine yatırımların artırabileceği gösterilmektedir. Şüphesiz bu bir önceki alternatife göre ikinci önceliği oluşturmalıdır. Şekilde organizasyonun yatırımlarını artırması ve azaltması için diğer tercihleri de değişik olarak taranmış kareler içerisinde gösterilmiştir. Organizasyonun rekabet gücünün ve pazarın çekiciliğinin düşük olduğu durumda firmanın yatırımlarını süratle azaltması ve pazardan çekilmesi izlenebilecek en iyi yoldur⁵⁹.

⁵⁹ Aktan-Vural. a.g.e. ss. 90-91

2.2.4.1.2 Pazar-Rekabet Matrisi

Boston Danışmanlık Şirketi'nin Ürün Portföy Matrisi'ne benzer bir başka portföy analizi de C.R.Christensen, N.A. Berg ve M.S. Salter adlarındaki yönetim uzmanları tarafından geliştirilmiştir. Pazar-Rekabet Matrisi olarak adlandırılan bu matriste ise firmanın rekabet gücü ve pazar payı büyüme oranı dikkate alınarak strateji seçimi yapılmaktadır. (Şekil-2.7)'de firmanın rekabet gücünün yüksek ve aynı zamanda pazardaki büyüme oranının hızlı olduğu alan firma için en avantajlı olan bölgedir. Bu alanda firma başlıca dört strateji izleyebilir: Büyüme, Bütünleşme, Birleşme ve Küçülme (Downsizing) Stratejisi gibi. Stratejik insan kaynaklarının olmazsa olmaz uygulamak zorunda olduğu stratejilerin başında; Büyüme ve Küçülme (Downsizing), Birleşme Stratejileri gelmektedir. Bu konu daha sonraki alternatif stratejiler altında anlatılacaktır.



Şekil 2.6 Pazar-Rekabet Matrisi

Kaynak: Coşkun CAN AKTAN ve İstiklal Y.Vural. **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri.** Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. Rekabet Dizisi -2. Ajans-Türk Basın ve Basım Yayınevi. Ankara 2004.s.94

PAZAR BÜYÜME ORANI	Hızlı	1. Büyüme stratejisi 2. Bütünleşme stratejisi 3. Ürün farklılaştırılması stratejisi 4. Küçültme stratejisi	1. Birleşme stratejisi 2. Geri çekilme stratejisi 3. Ürün farklılaştırılması stratejisi
	Yavaş	1. Ürün farklılaştırılması stratejisi 2. Birleşme stratejisi 3. Bütünleşme stratejisi	1. Geri çekilme stratejisi 2. Tasfiye stratejisi
		Yüksek	Düşük

Şekil 2.7 Pazar-Rekabet Matrisi ve Uygulanabilecek Alternatif Stratejiler

Kaynak: Coşkun CAN AKTAN ve İstiklal Y.Vural. **Rekabet Gücü ve**

Rekabet Stratejileri. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. Rekabet Dizisi-2.

Ajans-Türk Basın ve Basım Yayınevi. Ankara. 2004.s.94

Şüphesiz, (1) numaralı alan firma için en iyi seçenekleri ortaya koymaktadır. Firma için en kötü seçenekler (4) numaralı alanda yer almaktadır. Bu alanda firmanın hem rekabet gücü düşük, hem de pazar büyüme oranı yavaştır. Dolayısıyla, bu alanda firmanın pazardan geri çekilme ve tasfiye stratejisi izlemesinden başka bir alternatifi yoktur. (2) ve (3) numaralı alanlarda ise firma için hem avantajlar, hem de dezavantajlar söz konusudur. Bu alanlarda firmanın dezavantajlarını avantaja dönüştürme imkanı bulunmaktadır. İyi stratejiyi izleyemeyen firmalar içinse avantajların dezavantaja dönüşmesi tehlikesi mevcuttur. Şekiller üzerinde daha ayrıntılı analizler yapılarak alternatif stratejiler değerlendirilebilir⁶⁰.

Organizasyonlar pazarda rekabet üstünlüğü sağlamada çeşitli stratejiler uygulayabilirler. Şekil-2.6'da Pazar-rekabet matrisinde B ve C alanında organizasyonun pazarda rekabet üstünlüğü sağlamada yeniden yapılanma stratejisini izlemeliği görülmektedir. Dolayısıyla, bir organizasyonun yeniden yapılanmasında insan kaynakları göz ardı edilemeyeceği malumdur. Burada da işletmelerin yeniden yapılanma politikasıyla rekabet üstünlüğü elde etmesinde stratejik insan kaynakları yönetimin etkinliğine bağlıdır.

⁶⁰ Aktan-Vural. a.g.e. ss. 93-94

2.2.4.1.3 Rekabet Avantajı Elde Etmeye Yönelik Alternatif Stratejiler

Yukarıda da ifade edildiği gibi rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri açısından değişik stratejiler uygulamaları mümkündür. Ancak, işletmeler küreselleşme sonucunda bu stratejileri uygulama konusunda yetersiz kalmamaları için işletmelerin değişime karşı ayak uydurabilmeleri gerekmektedir. Onun içindir ki, Küreselleşme olgusuna bağlı olarak firma içi ve firma dışı stratejilere yönelmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu durumda Türkiye’de de bazı rekabette üstünlük sağlamak isteyen firmalar, rekabet avantajını elde etmeye yönelik aşağıda açıklanan çeşitli stratejileri uygulamaktadırlar. (Bkz. Ek-2: Sabancı Holding, Ek-3: Pfizer, Ek-4: Aras Holding, Ek-5: Ekol Lojistik).

Rekabette üstünlüğü sağlamak için izlenecek başlıca stratejileri bütünsel olarak kısa başlıklar altında sunmak yararlı olacaktır.

1. Büyüme Stratejisi: Pazar payının artırılması, satış ve karlılık oranlarının yükseltilmesi için uygulanır. Pazar geliştirme, yeni pazarlar bulma, pazara nüfuz etme, ürün geliştirme, ürünlerde çeşitlilik oluşturma, pazarlama v.s büyüme stratejilerine örnek teşkil etmektedir⁶¹.

Dolayısıyla, büyüme stratejisi, refahı artıracak bir strateji olup, gerek topluma ve paydaşlara, gerekse de stratejistlerin beklentilerinin gerçekleşmesine yardım edebilecek ve her zaman arzu edilen ve faaliyette bulunan işletmenin piyasa şartlarına bağlı olarak kar ve pazar payının artırılmasına yöneliktir. Büyüme stratejisinde işletmelerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde karşılık verme açısından üretim kapasitesinin artırılması ve yeniyatırımlara yönelmesi otomatik olarak eleman ihtiyacını doğuracaktır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin büyüme stratejisiyle bir bütünlük içerisinde ele alınmalıdır. Çünkü şuanda ve ileride ihtiyaç duyulacak nitelikli elemanların istenen zamanda ve yerde istihdam edilmesinin önemi çok büyüktür.

⁶¹ Aktan-Vural. a.g.e. s. 97

2. Küçülme Stratejisi: “İşletmenin mevcut durumu ile yaşamını sürdürmekte zorlanması veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesi durumunda yöneticiler ve stratejistler bazı mevcut işlerini geçici veya sürekli olarak daraltmak veya tamamiyle terk etmek durumuyla karşı karşıya kalabilirler. Bu durumdaki işletmelerin yönetici ve stratejistleri küçülme, daralma veya piyasadan çekilme stratejilerini uygularlar. Beklentilerin yerine gelememe olasılığı çevresel unsurların tehdit boyutlarının artması, varlıkların küçülmesi veya kaybedilme riski arzu edilmeyen konulardır. Bu nedenle küçülme stratejileri genellikle arzu edilmeyen stratejiler olup büyüme stratejilerinin aksine, toplum ve paydaşlar düzeyinde olumsuz çağrışımlar yapar⁶²” diye ifade edilmektedir.

Kısaca Küçülme Stratejisi:

- İşletmenin piyasa payı/satışların yetersiz olduğu,
- Daha iyi yatırım olanaklarının mevcut olduğu,
- Yeni teknolojiler için yeterli kaynak bulunmadığı,
- Birleşme sonrası uyumsuzluk gösteren bölüm veya birimlerin olduğu durumlarda başvurulmuş bir stratejidir⁶³.

Küçülme stratejisinde de işletme yatırımlarına son vermekte hatta yatırımlarını azaltmakta ve faaliyette bulunduğu piyasadan geri çekilme anlamına da gelmektedir. Önemli ölçüde organizasyonda çalışmakta olan elemanların sayısı azaltılmakta ve işten çıkarmalar gerçekleştirilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin bu süreç içerisinde etkin rol oynar. Organizasyonu geleceğe taşıyabilecek yetenekli ve becerikli, değişime ayak uyduran ve yenilikleri işletmeye kazandırabilen yüksek performanslı elemanların işletmede kalmasını sağlar. Dolayısıyla, organizasyonun rekabet üstünlüğünü sağlamada stratejik insan kaynakları yönetimi bu konu da üzerine düşeni en kısa zamanda yerine getirmelidir.

3. Birleşme Stratejisi: Firmanın başka şirketlerle ortaklık kurmasıdır. Bu strateji yaygın olarak “şirket evlilikleri” olarak adlandırılmaktadır⁶⁴.

⁶² Aktan ve Vural. **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, s.97

⁶³ Ülgen ve Mirze. a.g.e. s.203.

⁶⁴ Ülgen ve Mirze. a.g.e. s.203.

Birleşme stratejisi iki türdür;

- Yatay birleşme stratejisi; Bu stratejide aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında ortaklığın kurulmasıdır.
- Tek yönlü birleşme stratejisi; Bu stratejide ise Ar-Ge, satış ve pazarlama yönünden birbirine paralel sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler arasında ortaklığın kurulmasıdır.

4. Bütünleşme Stratejisi: Bu strateji de kendi içinde ikiye ayrılmaktadır.

- Geriye doğru bütünleşme; işletmenin kendi kullanmış olduğu girdileri kendisinin üretmesidir.
- İleriye doğru bütünleşme; işletmenin kendi üretmiş olduğu mal ve hizmetleri aynı organizasyon içerisindeki farklı birimlerde kullanması diyebiliriz.

5. Geri Çekilme Stratejisi: Genelde işletmeler rekabet gücü ve pazar payının düşük olduğu alanlardan geri çekilirler ve böylece faaliyetlerini azaltırlar.

6. Tasfiye Stratejisi: Bu stratejide ise işletmeler faaliyetlerini sürdürürken başarısız oldukları alandan kısmen veya tamamen çekilmelerine yöneliktir.

7. Satılma Stratejisi: Bir işletmenin aynı veya farklı alanda faaliyet gösteren bir işletmeyi satın almasını ifade eder.

8. İşbirliği Stratejisi: İki veya daha fazla işletmelerin bir araya gelerek ortak yatırım işbirliğinde bulunmalarını ifade etmektedir. Ancak, bu işbirliğinde hukuki anlamda ortaklık sözkonusu değildir.

Yukarıda saymış olduğumuz stratejiler yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesinde ve kendi pozisyonlarını belirlemelerinde önemli stratejiler olup, doğrudan doğruya işletme çalışanlarını da olumlu veya olumsuz etkileyen stratejilerdir. İşletme bu stratejilerin herhangi birini uygulama kararında stratejik bir karar olduğundan stratejik insan kaynakları yönetimini göz ardı edemez. Çünkü, stratejilerin özelliğine göre insan kaynakları yönetimi ihtiyaç duyulan çalışan sayısını tespit etmeli ve işletme etkinliğini sürekli kılmalıdır ve yoğun rekabet ortamında maliyetlerin en az

seviyede olmasını, verimliliğin artırılmasını kısaca, işletme performansını üst seviyede tutabilmelidir. Dolayısıyla, stratejik insan kaynakları yönetimi işletmenin stratejik kararlarında önemli yere sahip ve rekabet üstünlüğü sağlamada ve bu üstünlüğü korumada önemli rol üstlenmektedir.

2.2.4.1.4 Michael Porter'e Göre Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler

Porter, on farklı sanayileşmiş ülkede yaptığı alan çalışması ile belirli ülkelerin belirli endüstrilerde daha başarılı olmalarının nedenlerini ve ulusal düzeyde rekabet gücünü belirleyen faktörleri araştırdığı *Ülkelerin Rekabetçi Avantajları* adlı çalışmasında iki temel önermede bulunur.

Elmas Modeli; Bir ülkenin endüstrilerinin rekabetçi üstünlüğü büyük ölçüde ülke içindeki dört farklı faktör tarafından belirlenir: Faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ve firma stratejileri, firmaların yapısı ve firmalararası rekabet.

Endüstriyel Kalkınma Modeli; Ülkeler bir dizi endüstriyel kalkınma aşamasından geçerler. Herhangi bir endüstri, içinde bulunduğu ortamda elverişli faktör koşullarına sahipse başarılı olabilir. Emek, işlenebilir arazi, doğal kaynaklar, sermaye ve altyapı gibi üretim faktörleri herhangi bir endüstride rekabet etmek için gerekli olan giderlerden ibarettir.

Porter üretim faktörlerini iki ana gruba ayırır. Temel üretim faktörleri, doğal kaynaklar, iklim, ülkenin konumu, kalifiye ve kalifiye olmayan iş gücü ve borç şeklindeki sermayedir. İleri seviyedeki faktörler ise modern dijital iletişim altyapısı, yüksek eğitim almış mühendisler ve bilgisayar mühendisleri gibi yüksek eğitime sahip personel ve üniversitelerin araştırma enstitüleridir. Temel faktörler endüstri bünyesinde bulunurken ileri düzeydeki faktörler sadece bazı endüstrilerde bulunabilir. (Bkz. Ek-4: Aras Holding, Ek-5: Ekol Lojistik)

Ancak, ileri seviyedeki faktörler rekabetçi avantaj açısından daha önemlidirler. Daha üst düzeyde bir rekabetçi avantaja sahip olabilmek için ise farklılaşmış ürünler ve tescilli üretim teknolojilerine sahip olmak gereklidir. Bunlar nadiren bulunur zira elde edilebilmeleri fiziki ve beşeri sermayeye sürekli ve büyük yatırımlarda bulunmayı

zorunlu kılar. Bu faktörleri üretmek için de ileri düzeyde üretim faktörüne sahip olmak gereklidir. Özel ya da uzmanlığa dayalı faktörler ise özel becerilere sahip kalifiye iş gücü, özel niteliklere sahip altyapı ve belirli alanlardaki bilgi birikimidir. En büyük ve sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj ileri ve uzmanlık gerektiren faktörlere belirli bir endüstride sahip olunursa ortaya çıkar⁶⁵.

Dolayısıyla, Porter'in ifade ettiği gibi işletmelerin rekabet ortamında üstünlük sağlamalarında rakip firmaların sahip olamayacağı nitelikli yetiştirilmiş ve becerikli elemanların olması, bunun elde edilmesinde sürekli yatırımlar icap etmektedir. Artık küreselleşme sonucunda rekabette üstünlük sağlamada insanın değeri bir kez daha artmıştır. Bilgi yüklü beşeri sermayenin işletme verimlilik ve etkinliğinde değerlendirilmesi insan kaynakları yönetimin etkin çalışmasına son derece bağlıdır. Sözelimi, işletmelerin rekabette üstünlük sağlamalarında stratejik insan kaynaklarının önemi bir kez daha vurgulanmaktadır.

2.2.4.2 İnsan Kaynakları Stratejileri

Buraya kadar açıklanan rekabette üstünlük sağlamada geçerli olan stratejiler ele alınmıştır. Burada da değişik açılardan stratejik insan kaynakları yönetimi'nin unsurlarına değinilecektir.

1. Dış çevre ve dış çevrenin etkilerinin farkında olmak: insan kaynakları; dış çevre değişimlerinin, işletmeler arası rekabetin, insan kaynakları gelişmelerinin farkında olmalı, planları ve uygulamaları uzun vadeli düşünmelidir.
2. İnsan kaynakları yönetimi stratejileri ve uygulamalarının işletme stratejileri ile uyumu: insan kaynakları; işletme stratejileri ile insan kaynakları yönetimi stratejileri arasında çift yönlü ve kuvvetli bir bağ oluşturmalıdır.
3. İç çevre değişkenlerini (organizasyonel kültürü, organizasyonel yapıyı ve tüm çalışanları) dikkate almalıdır.⁶⁶

⁶⁵ Aktan ve Vural. a.g.e. ss.56-60.

⁶⁶ Seçil Taştan. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. (Çevrimiçi) Haziran 2003. s. 1-9 <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1357>.

Ayrıca İnsan kaynakları yönetim stratejilerini şu şekilde gruplamak ta mümkündür⁶⁷.

1. İşgücü planlama stratejileri; bu stratejilere örnek olarak kısa-uzun dönem, merkezi-merkezkaç, bütün-kısmi planlama stratejileri verilebilir.

2. İşgören temin stratejileri: örgütün gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikteki personel, bu işe ayrılan finansal kaynak, işletmenin faaliyet konusu, işgücü piyasası koşulları, yasal zorunluluklar gibi etkenler bu stratejileri belirler. Bu stratejilere örnek olarak; biçimsel ve biçimsel olmayan işgücü temin stratejileri, personel temininde içsel ve dışsal kaynaklara başvurma stratejileri verilebilir.

3. Yetiştirme-geliştirme stratejileri: işgörenlerin bilgi beceri, yetenek düzeyi, örgütün sektöre özgü teknolojik olanaklarından yararlanma ölçüsü, tepe yönetiminin kariyer planlama ve yönetim sürecine bakış açısı, eğitim maliyetleri gibi etkenler bu stratejileri belirler. Bu stratejilere örnek olarak; bireysel ya da grup eğitim stratejileri iş başı-iş dışı eğitim stratejileri verilebilir.

4. Başarı değerlendirme stratejileri; işgören değerlendirme sisteminin örgütlenmesi, değerlendirme kriterlerinin ve yöntemlerinin seçimleri gibi etkenler bu stratejileri belirler. Bu stratejilere örnek olarak; biçimsel ve biçimsel olmayan performans değerlendirme stratejileri, ödüllendirme-geliştirmeye dönük performans değerlendirme stratejileri verilebilir.

5. Ücretleme Stratejileri: organizasyonun büyüklüğü bu stratejilerin belirlenmesinde en önemli etkindir. Bu stratejilere örnek olarak; düşük ya da yüksek başlangıç ücreti stratejisi, standart ya da esnek ücretleme stratejileri, bireysel ya da grup özendirici ücret stratejileri, kıdem veya performans tabanlı ücret artış stratejileri, piyasada takipçi veya lider olma (ücret açısından) stratejileri, işletme içi ücret eşitliği veya piyasa ücret eşitliği stratejileri verilebilir.

⁶⁷ Taştan. a.g.e.

6. İş ilişkileri stratejileri; bu stratejilere örnek olarak; biçimsel ya da biçimsel olmayan disiplin stratejileri, sendikalarla muhalefet ya da işbirliği stratejileri, düşük-yüksek iş güvencesi stratejileri verilebilir.

2.2.4.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet İlişkisi

Bir organizasyonun insan kaynakları yönetimi ile ilgili stratejik tercihleri, insan kaynakları uygulamalarına temel oluşturacak insan kaynakları sistemini tasarlarırken önlere çıkan seçenekler arasından amaçlarına en uygun olanları kararlaştırmalarıdır. Bu tercihler, organizasyonun performansını uzun dönemde olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyeceğinden stratejik nitelik taşırlar. Bu kararlar geniş kapsamlı sonuçlar doğurur ve uzun dönemde etkisini sürdürür. Bu kararları değıştirmek, beraberinde birçok kararı ve uygulamayı da değıştirmek gerekeceğı için kolay değıldir⁶⁸.

2.2.4.3.1 Çalışma Yaşamı ve İş İlişkileri Kararları

Çalışma yaşamı ve iş ilişkileri organizasyon ile çalışan arasındaki ilişkileri ilgilendiren konulardaki kararlardır. Bu kararları kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür. Disiplinin çalışanın davranışlarını kontrol etmede bir mekanizma olarak kullanılması ve çalışanların uygun davranışlara proaktif olarak özendirilmesini sağlamak. Organizasyonun çıkarlarını vurgulayan politikalar geliştirmek ve çalışanın çıkarlarını vurgulayan politikalar geliştirmek. Biçimsel olmayan etik anlayışa dayanmak ve açık standartlar ve prosedürler geliştirmek ve bunları zorlamak. Yukarıdan aşağı iletişime dayalı yönetim ilişkileri geliştirmek, açık ve çok yönlü iletişim kanallarını oluşturmak gibi kararlardır⁶⁹.

2.2.4.3.2 İnsangücü Planlaması ve İş Akışları Kararları

Bir organizasyonun insan kaynakları yönetim kararlardan biri de üretim veya hizmet amaçlarına yönelik görevlerin düzenlenmesine ilişkin iş akışları kararlardır. Bu kararlar belirli seçenekler arasından tercih yapmayı gerektirir⁷⁰.

⁶⁸ Barutçugil. a.g.e. s. 60

⁶⁹ Barutçugil. a.g.e. s. 63

⁷⁰ Barutçugil. a.g.e. ss. 60-61

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

İnsan gereksinimi karşılamak amacıyla mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren işletmelerin en önemli üretim girdilerinden birini insangücü oluşturmaktadır. Bu nedenle üretim sürecinin planlanmasında insangücünün ya da gereksinme duyulacak personel sayısının planlanması kaçınılmaz olacaktır⁷¹.

İşletmeler, mevcut durumu analiz ederek şu anda ve gelecekte ihtiyaç duydukları gerekli sayı ve nitelikteki personeli gerektiğinde istihdam edebilmek amacıyla insan kaynakları planlaması yaparlar. İşletmenin, amaçlarına ulaşmasında insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanmaktır. Dolayısıyla, insan kaynakları işletmenin rekabet ortamında üstünlük sağlamasında önemi büyüktür. İnsan gücü planlamasının diğer faydalarından bahsedecek olursak işe alma maliyetleri düşürür. Çünkü, işletmedeki işgücü açığı ve fazlası tespit edilip, bunlar yönetilemez ve pahalı hale gelmeden önce davranılması gerekmektedir. Ayrıca, işgörenlerin yetenek ve becerilerinin optimal biçimde kullanılmasını sağlayacağı ve işletmede var olan hem de ihtiyaç duyulan yetenekli kişilerin ortaya çıkmasında faydasının olacağı aşikardır.

Dolayısıyla, insan kaynakları planlaması, işletmenin çevresel değişimlere uyumlu olmasında önemlidir. Sözgelimi işletmenin geleceğe yönelik stratejisiyle insan kaynakları planlaması arasında yakın bir ilişki vardır. Çünkü, işletmenin stratejisine göre insan kaynağının belirleneceği açık ve nettir. Burada işletmenin nasıl bir strateji izleyeceğine bağlıdır. Ulaşılması zor olan hedeflerin ortaya konulması, stratejik açıdan sürekli yetenekli ve becerikli yaratıcı insanlara ihtiyaç vardır. Var olanların bağlı kalmasını sağlamak, ihtiyaç duyulanları ise temin etmek gerekir. Düşük maliyetli

⁷¹ Dilek ALTINIŞIK. <http://web.sakarya.edu.tr/~snam/Untitled-1.htm>

stratejilerde veya böyle bir stratejiye odaklanan firmalar düşük maaşlı ve kariyer imkanı çok önemsemeyen adaylar bulacaklardır.

Sonuç olarak insangücü planlaması yapılırken, rekabeti etkileyen faktörlerin; bilim ve teknoloji düzeyi, organizasyon ve yönetim, maliyet, fiyat ve kalite, rekabet yoğunluğu, yenilikçilik verimlilik, kaynak kullanımı, karlılık her birinin en etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan insangücü niteliğinin ve niceliğinin zaman bazında belirlenmesidir. Buna göre mevcut insan kaynağının istenen düzeyine gelmesi için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler tanımlanmalıdır. Aynı zamanda ne zaman ne niteliklerde ve ne kadar insan kaynağı temin edilmesi gerektiği belirlenmelidir.

2.2.4.3.3 İşe Alma ve Yerleştirme

İnsan kaynakları planlaması yapıldıktan sonra işletmeye uygun adayların alınması ve yerleştirilmesi gerekecektir.

Doğru insanların doğru zamanda doğru yerlerde görevlendirilmeleriyle ilgili başlıca kararlar şunlardır⁷²:

- İçeriden yükselme yoluyla boş kadroları doldurmak ve dışardan başvuran adaylar arasından işe almak
- İşe alma kararlarını bir üst yöneticilere bırakmak ve işe alma kararlarını merkezci olarak insan kaynakları bölümünde almak
- Adayın kurum kültürü ile uyumuna önem vermek hem de adayın teknik yetkinliklerine ve becerilerine bakmak
- Yeni çalışanları kişisel değerlendirmelerle işe almak hem de daha biçimsel ve sistematik işe alma yaklaşımlarını kullanmak.

İşe alma ve yerleştirmenin de belirli aşamaları vardır. İnsan kaynakları yöneticisi işletmenin kültürüne veya bulunduğu sektör özelliklerine göre farklı şekillerde seçme ve yerleştirme yöntemleri uygulayabilir. Dolayısıyla, bu konuda danışman firmalarla yapılan işbirlikleri, kullanılan değişik mülakat teknikleri, kişilik testleri vb'nin yanında

⁷² Barutçugil. a.g.e. s. 61

özellikle son yıllarda kullanılan ‘Değerlendirme Merkezleri (Assesment Centers)’ bu alandaki son gelişmelerdir diyebiliriz.

Bu yöntemde işletme bir adayın değerlendirilmesini tamamen bu merkezlere bırakmaktadır. Dolayısıyla, aday bazen birkaç gün boyunca bu merkezlerde değerlendirilerek işletmeye adayla ilgili bir rapor sunulmaktadır.

Ayrıca, “işe alma ve yerleştirme sürecinde gelişmiş ülkelerde üzerinde hassasiyetle durulan bir konu da ‘Eşit İstihdam Fırsatı (Equal Employment Opportunities)’ ile ilgili yasalardır. Bu yasalar genel anlamda işe alma ve yerleştirmede herkesi eşit tutmakta, yaş, cinsiyet, medeni durum, ırk v.b. faktörler konusunda ayrımcılığı (discrimination) yasaklamaktadır⁷³”. Pfizer ilaç firması, çalışanı işe alma ve yerleştirmede bu ilkeyi benimsemektedir. (Bkz. EK-2: Sabancı Holding, EK-3: Pfizer, EK-4: Aras Holding, EK-5: Ekol Lojistik)

Dolayısıyla, insan kaynağının bilgi ve yetkinlik birikimi olarak tanımlanabilecek entelektüel sermaye kurumlara değer katan ve rekabette üstünlük sağlayan en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Seçme ve yerleştirme uygulamalarında etkin olunabilmesi sayesinde yüksek birikime sahip, insan kaynağı işletmeye kazandırılacaktır. Bu sayede kurumun bilgi tecrübe ve yetkinlik düzeyi geliştirilerek rekabet avantajı elde edilmesi sağlanacaktır. Aynı zamanda organizasyon yapısıyla uyum sağlayabilecek kişilerin istihdam edilmesiyle oluşacak sinerji sayesinde faaliyetlerden daha etkin sonuçlar elde edilebilecektir. İhtiyaç duyulan nitelikteki çalışanların istihdam edilmesiyle arzulanan kalite düzeyine daha rahat ulaşılabilecek ve geliştirilebilecektir. Araştırmaya açık, sürekli iyileştirmeye yönelik düşünceye sahip değişime açık ve arzulu geleceğe yönelik isabetli öngörülere sahip kişilerin istihdam edilmesiyle daha çok yeni fikir üretilebilir ve hayata geçirilebilir. Böylece, rekabetin önemli fonksiyonlarından biri olan yenilikçilik konusunda üstünlük sağlanabilir. Kaynakları etkin ve etkili kullanabilecek, bu sayede verimliliği arttırarak maliyetleri düşürecek, yenilikçilik yönüyle de yeni gelir kaynakları oluşturabilecek, bu sayede

⁷³ A.Duygu (Şakar) Çakırokkalı. **Rekabetçi Avantaj Kazanmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. 2003. s. 33

karlılığı arttırabilecek nitelikteki kişilerin istihdam edilmesi işletme rekabette üstünlük sağlama fırsatı elde edecektir.

2.2.4.3.4 Performans Değerlendirme Kararları ve Performans Yönetimi Sistemi

Performans değerlendirme kararları çalışanların kendilerine verilen görevleri ne kadar iyi yaptıklarına ilişkin ölçme ve değerlendirme çalışmalarına ilişkin kararlardır. Çeşitli çalışan gruplarının özellik ve ihtiyaçlarına göre geliştirilmiş özel bir değerlendirme sistemi geliştirme ve bütün organizasyon çapında tek tip bir değerlendirme sistemi kullanmak. Değerlendirme sonuçlarını çalışanların kendi performanslarını iyileştirmek için bir araç olarak kullanmak ve değerlendirmeyi düşük performanslıları ayıklamak için bir kontrol mekanizması olarak kullanmak. Değerlendirme sistemini çeşitli amaçlar (eğitim, yükseltme, seçme, kariyer gibi) için tasarlamak ve onu sınırlı bir amaç için tasarlamak (örn. Ücretlendirme). Çeşitli kişi ve grupların aktif katılımını öngören bir değerlendirme sistemi tasarlamak ve yalnızca çalışanın bir üst yöneticisinin görüşüne dayanan değerlendirme sistemi kurmak⁷⁴.

Performans yönetim sistemi, işgörenin geçmiş dönemlere ait performans değerlendirmesi sürecine ait yapılan işlemleri kapsamaktadır.

Performans değerlendirme sonuçları;

- Stratejik Planlama
- Ücret Yönetimi Sistemi
- Kariyer Yönetimi Sistemi
- Eğitim Yönetimi Sistemi

gibi yönetim fonksiyon ve sistemlerine temel oluşturmaktadır.

Performans yönetimi sisteminin amacı; çalışanların bir araya gelerek karşılıklı beklentilerini dile getirebilecekleri bir ortam yaratılmasını sağlamaktır. Dolayısıyla, çalışanların performansını ve motivasyonunu arttırarak işletme verimliliğini de yükseltmek ve insan kaynaklarının diğer sistemlerine veri sağlamaktır. İşletme

⁷⁴ Barutçugil. a.g.e. s. 62

verimliliğinin artması da ancak, çalışanların verimliliğinin yükseltilmesine bağlıdır. O yüzden performans değerlendirme görüşmelerinin, çalışanların herhangi bir işi ne kadar başardıklarına dair geribildirim verilmesi sebebiyle önemi büyüktür.

Dolayısıyla, performans değerlendirmeye iki şey belirlenmiş olur. Birincisi planları ne düzeyde gerçekleştirilebildiği, ikinci olarak da ne kadar doğru planların yapıldığıdır. Planlanan ile gerçekleşen arasındaki fark eksik olan yönlerimizi ortaya koyar. Bu eksiklikler teknolojik, insan kaynağı, sermaye, süreçler üretim faktörleri konularında olabilir. Bu eksiklikler belirlendikten sonra, yapılacak olan iş, bu eksikliklerin nasıl giderileceğinin belirlenmesidir. Bu sayede rekabet gücümüzü zayıflatan unsurlar ortadan kaldırılmış olacaktır.

Planların doğruluğunun test edilmesiyle pazardaki konum ve etkinliğimiz net bir şekilde ortaya konmuş olur. Aynı zamanda bilgi kaynaklarımızın ve karar verme mekanizmalarımızın etkinliği de test edilmiş olur. (Bkz. EK-2: Sabancı Holding, EK-3: Pfizer, EK-5: Ekol Lojistik)

2.2.4.3.5 Kariyer Yönetimi

Günümüz iş dünyasının yarattığı yoğun rekabet ortamında organizasyonlar sürekli artan bir değişimle karşı karşıyadır. Bu ortama ayak uydurabilmek ve ayakta kalabilmek için kendi işletme içinden yetiştireceği, yeniliklere açık ve değişime karşı her zaman hazır olacak kadroların hazırlanması gerekir⁷⁵.

Kariyer bir kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir⁷⁶.

Bilgi beceri ve davranışların en iyi şekilde kullanılabilmesini sağlamak için kariyer gelişiminde kişinin çalışma hayatına yön verilmesi esastır.

⁷⁵ A.Tuğrul Savaş. **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**. Çantay Yayınevi. İstanbul. 2005. s. 77

⁷⁶ M.Şerif Şimşek ve Adnan Çelik. **Kariyer Yönetimi**. Gazi Kitapevi. Ankara. Şubat 2004. s. 10

Dolayısıyla, kariyer planlama, kişilerin kariyer amaçlarına ulaşmasında gereken koşulların belirlenmesi sürecini ifade eder. Burada önemli olan organizasyonu ve bütün bireyleri gelecekteki muhtemel değişikliklere cevap verecek şekilde yönlendirmektir.

Kariyer planlama sisteminde her bireye işe girişinde ve çalışma yaşamı boyunca hangi adımlardan geçeceği hem de hangi kriterlere göre bir başka pozisyona yükseleceği öngörülür.

Doğru kişilerin doğru pozisyonlarda istihdam edilmesi hem çalışanın motivasyonu hem de faaliyetlerin sonuçları açısından oldukça önemlidir. Aynı zamanda kariyer planlama eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulmasında önemli bir etkidir. (Bkz. EK-2: Sabancı Holding, EK-3: Pfizer, EK-5: Ekol Lojistik)

2.2.4.3.6 Ücretlendirme, Ödüllendirme ve Kararları

Çalışanların verdikleri emek ve iş karşılığı elde ettikleri ücret ve ödülle ilgili kararları şu şekilde sıralamak mümkündür⁷⁷. Çalışanlara sabit bir ücret ve sosyal haklar paketi sunmak ve çeşitli kriterlere göre değişen ücretler ödemek. İşin ünvanına dayalı bir ücret ödemek ve çalışanın bireysel katkısına göre ücret ödemek. Çalışanların kıdemine göre ücret belirlemek ve performanslarına göre ücret belirlemek. Ücret ödül kararlarını merkezci olarak insan kaynakları bölümünden belirleme yöneticilere veya iş takımlarına ücret kararları verme yetkisini bırakmak.

İşgörenler bedensel ve zihinsel olarak katkıda buldukları işletmelerden adil bir karşılık (ücret) beklerler. İşgörenler ödenen ücretler doğrudan ve dolaylı olarak ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan olan ücret sistemleri çalışanın baz ücreti ve performansından oluşur. Dolaylı ücret sistemi de işletmenin sağlamış oldukları sosyal yardımları kapsamaktadır. Bu tür yardımlar rekabetçi avantaj yaratmanın yanı sıra işgörenlerin işletmeyi, tercih etmesinde rolü büyüktür.

⁷⁷ Barutçugil. a.g.e. s. 62

Giyecek ve erzak yardımı, yakacak yardımı, taşınma masraflarının karşılanması, sağlık sigortası, hayat sigortası, özel emeklilik fonları, izin olanakları, kira yardımı, eğitim olanakları, araç, lojman sağlanması vb. bunlardan bazılarıdır.

Dolayısıyla, bunlar dışında personel açısından önem arz eden iş güvenliği, sosyal ödüllendirmeler, hatırlanma gibi ödüllendirme yöntemleri mevcuttur.

Ücretlendirme sonuçları aşağıdaki alanlara yansır⁷⁸.

- Potansiyel adayları firmaya çeker
- Eleman sirkülasyonunu azaltır
- Çalışanları motive eder
- Firma yasalar karşısındaki sorumluluğunu yerine getirir
- İnsan kaynakları planları ve stratejik iş planlamalarının uygulanmasına yardım eder
- Farklı lokasyonlarda farklı personel ücretleri sözkonusu olmasından dolayı, firmaya rekabetçi güç kazandırır.

Yukarıdaki ücretlendirme ve ödüllendirme işletmenin rekabette üstünlüğü açısından son derece önemlidir. Çünkü, çalışanların emeği karşısında yüksek ücret almaları ve değişik şekillerde ödüllendirilmesi, organizasyonda var olan elemanların motive olması işlerine ve çalıştığı firmaya bağlı kalmalarında hem de işletme dışındaki potansiyel adayların firmaya özendirilmesinin de önemi büyüktür. Dolayısıyla, tatmin edici iş ilişkilerinin anahtarı olarak iyi ücret kavramına fazlasıyla önem verilmektedir⁷⁹. İşletmelere bu açıdan baktığımızda nitelikli ve kaliteli eleman bulmalarında hiçbir zorlukla karşılaşmayabilirler. Böyle durumda ise işletmelerin rekabette üstünlük sağlanmasında avantaj elde edebilirler.

Dolayısıyla, çalışanlar hangi konularda sorgulanırlarsa veya hangi konularda ödüllendirileceklerine inanıyorlarsa o konulara ya da operasyonlara daha fazla önem vereceklerdir. Ücret yönetimi, çalışanların rekabeti etkileyecek konularda daha etkin

⁷⁸ Çakırokkalı. **Rekabetçi Avantaj Kazanmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü**. s. 34

⁷⁹ A.Tuğrul Savaş. **360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**. Çantay Yayınevi. İstanbul. 2005. s. 73.

sonuçlar elde etmeleri için bir araç olarak kullanılabilir. Örneğin: yeni ve uygulanabilir ve rekabette üstünlük sağlayacak fikirler ödüllendirilerek insanlar innovasyona özendirilir. Yüksek kalite düzeyinde sonuçlar elde edilmesi, maliyet tasarrufuna yönelik çalışmalar yapılması bilimsel ve teknolojik düzeyi yüksek projeler ödüllendirilerek çalışanların rekabette üstünlük sağlayacak faaliyetlere yönlendirmeleri sağlanarak, rekabet avantajı geliştirecek sonuçlar elde edilebilir. Aynı zamanda rekabet dezavantajı elde edilmesine neden olacak sonuçlar cezalandırılarak çalışanların bu konuda daha dikkatli olması sağlanabilir. (Bkz. EK-4: Aras Holding, EK-5: Ekol Lojistik)

2.2.4.3.7 Eğitim ve Geliştirme

Bir organizasyonun ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri elde etmesine ve çalışanlarının en üst düzey potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacak eğitim ve kariyer geliştirme etkinliklerine ilişkin kararları da şu şekilde sıralayabiliriz⁸⁰:

- Bireysel eğitimler ve takımlara yönelik eğitimler
- İş başında beceri kazandırma ve dışardan eğitim uzmanlarıyla çalışma
- İşe özel, iyileştirici eğitim ve genel amaçlı geliştirici eğitim
- Eğitimli, deneyimli çalışanları daha yüksek ücretle işe alma (beceri satın alma) veya daha düşük ücretle çalışan deneyimsiz elemanlara gerekli becerilerle ilgili eğitim vermek (beceri geliştirmek).

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sonucunda organizasyon yapılarındaki değişiklikler karşısında işgörenlerin esnek olabilmeleri açısından eğitimin önemi daha da artmıştır. Eğitim işgörenlerin işleriyle ilgili yenilikleri öğrenmeleri ve ilgili oldukları konularda kendilerini daha da geliştirmeleri açısından önemlidir. Eğitim bir motivasyon aracıdır, aynı zamanda da işletme çalışanlarının bağlılığını sağlamaktadır diyebiliriz. İhtiyaç duyulan eğitim konuları bir eğitim programı dahilinde işletme içerisinde veya dışarıda ilgili kuruluşlar aracılığıyla giderilir. Eğitim konuları teknik olabileceği gibi kişisel gelişime yönelik de olabilir ya da yönetsel becerilerin attırılmasına da yönelik olabilir. Sabancı Holding çalışanlarını eğitime ve geliştirmede çeşitli eğitim programları uygulamaktadır. (Bkz. EK-2: Sabancı Holding, EK-3: Pfizer, EK-4: Aras Holding, EK-5: Ekol Lojistik)

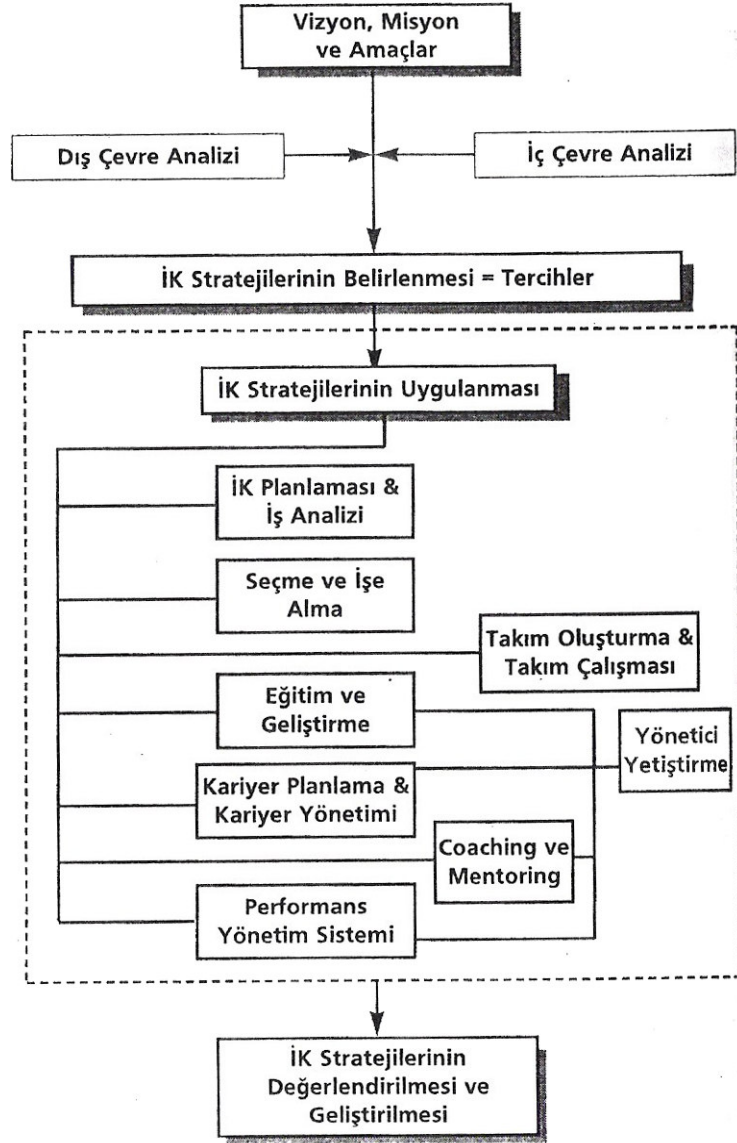
⁸⁰ Barutçugil. a.g.e. s. 61

Elbette, eğitim ülke içerisinde olabileceği gibi ihtiyaçlar doğrultusunda duruma göre yurt dışında da olabilmektedir.

Günümüzde birçok işletmelerde eğitim departmanları bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu konudaki sorumluluk insan kaynakları yöneticisinden eğitim yöneticisine devredilmiştir. Organizasyonlar günümüz şartlarında rekabette üstünlük sağlayabilmeleri açısından değişimlere ayak uydurabilmeli ve bu konuda eğitime gereken önemin verilmesi yanında bütçeden daha fazla paranın ayrılması şarttır. Ne yazık ki böyle olması gerekirken işletmeler en küçük ekonomik krizlerde en maliyetli kalemin eğitim olduğu düşüncesiyle eğitim bütçesinden yapılan kısıtlamalardır.

Sonuç olarak eğitim ve geliştirme işletmenin yeni gelişmeleri takip etmesinde, değişime ayak uydurabilmesinde yani, yeni bilgilerin kazanımı ve bunun işletme içerisinde uygulama, işletmenin küresel rekabetteki üstünlüğü açısından küresel standartlara uygun üretim yapabilmesinde sahip olacağı teknoloji ve bu teknolojiye çalışanların adapte olabilmeleri açısından işletme, insan kaynakları yönetimi dahilinde eğitim ve geliştirme projeler geliştirmelidir. Dolayısıyla, eğitim programları işletme içerisinde veya dışarısında olabilmektedir. Bu eğitim programlar sayesinde nitelikleri gelişen personel yeni fikirler üretilmesini sağlayacak, bu fikirlerin hayata geçirilebilmesi için ihtiyaç duyulan operasyonel süreçlerin ve teknolojinin, organizasyon yapısını oluşturabilecek ve uygulayabilir hale gelecektir. Sürekli eğitim ve geliştirme sayesinde verimlilik ve kalite artarken, maliyetler düşecektir. Piyasa ve yeni teknoloji ve süreçler hakkında daha fazla bilgiye sahip olan insan gücü faaliyetleri için ihtiyaç duyduğu üretim faktörlerinin geliştirilmesini sağlayabilecek yeni ve farklı kaynaklara erişebilecek farklılık yaratabilecek ürünler için gerekli olan üretim faktörlerine erişimi kolaylaştıracaktır.

İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİNİN UYGULANMASI



Şekil 2.8 İnsan Kaynakları Stratejilerinin Uygulanması

Kaynak: İsmet Barutçugil. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.** Kariyer Yayıncılık. 1.baskı. İstanbul. Mart 2004. s. 238

2.2.5 Kurum Kültürü ve Stratejik İnsan Kaynakları İlişkisi

İşletmelerin iç çevre faktörleri arasında insan kaynakları stratejileri ile en yakından ilişkili olan değişkenlerden biri, kurum kültürüdür.

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, kurum kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır.

Güçlü kurum kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşturulur. Aksine, zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluştaki işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiği konusunda davranış belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla kurum için ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar.

Tüm stratejiler varsayımlara göre oluşturulur. Stratejiler bilgi temeline dayalı gibi görünürler, fakat bilgilerin yorumu, inanç, değer ve varsayımlarla şekillenir. Geleceğin tahmin edilmesi için de varsayımlarda bulunmak zorunluluğu vardır. Varsayımlar, organizasyon için önemli olduğu kadar belirli riskler de taşırlar. Varsayımlar, alternatif stratejileri belirlemek zorunda olan stratejik planlamacılar ve üst düzey yöneticiler tarafından şirket kültürü dikkate alınarak belirlenir. Risk üstlenen bazı yöneticiler güçlü bir şekilde büyüyen bir pazar ve sınırlı rekabet imkanlarıyla birlikte parlak bir geleceği planlarken, aynı ortamda aynı şartlarda olan başka bir kültürel ortamın yöneticileri belirsiz bir gelecek görür ve daha sınırlı stratejileri tercih ederler. Dolayısıyla, seçimde ve başarılı uygulamalarda kültürün önemi büyüktür⁸¹.

Stratejik alternatifler arasında seçim yapılırken, kurum kültürünün yapısına göre hareket edilmesi, örgüt kültürüne uymayan stratejilerin daha baştan eline edilmesi, stratejilerin uygulanması sırasında karşılaşılabilecek güçlükleri de büyük ölçüde ortadan kaldıracaktır.

Dolayısıyla, örgüt kültürü ile uyumlaşmayan bir stratejinin uygulanması sırasında güçlüklerle karşılaşılacağı ve bunların aşılamaması halinde başarısızlığın ortaya

⁸¹ Erol Eren. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Genişletilmiş 5.baskı. Beta Yayıncılık. İstanbul. Ocak 2000. ss. 393-394.

çıkacağı açıktır. Ancak, burada aksi durum da ele alınmalı ve güçlü bir örgüt kültürü ile uyum içinde olan bir stratejinin büyük başarıları beraberinde getireceği de belirtilmelidir. Organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan ortak değer, norm ve inançlara aykırı olmayan stratejiler kurum kültürü tarafından büyük ölçüde desteklenir⁸².

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere örgüt kültürle strateji arasında ayrılmaz bir bağ vardır. Dolayısıyla, strateji belirlenmesinde kurum kültürünün göz önünde bulundurulmaması mümkün değildir. Kurum kültürünün oluşması o kuruma ait insanların biraraya gelmesinden kaynaklanmaktadır. Ortak inanç ve değerlerin paylaşılması sözkonusudur. Bu doğrultuda işletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi de örgüte uygun elemanların kabul edilmesinde ve işletmenin etkinliğine büyük ölçüde yardımcı olacaktır.

Dolayısıyla, stratejik insan kaynakları yönetimi elemanları işe alma ve yerleştirme sırasında kurumun değer, norm ve inançlarıyla işe alınacak kişinin değer, norm ve davranışlarının benzer veya aynı nitelikte olmasına dikkat edilmelidir. Kurum tarafından benimsenenlerin dışında değerlere sahip olan personelin işe alınması diğer bir ifadeyle kuruma ait değer, norm ve inançların işe alma ve yerleştirme sırasında gözardı edilmesi, olumsuz sonuçlar doğuracaktır. İşe alma ve yerleştirme kadar personelin oryantasyon ve eğitiminde de değerlerin göz önünde bulundurulması önem taşır. Kurumda çalışanlara çeşitli eğitim programları düzenlenerek kurumsal değer, norm ve inançlar hakkında bilgi verilmesi güçlü bir kurum kültürünün oluşturulmasını kolaylaştırır⁸³.

⁸² Göksel Ataman. **İşletme Yönetimi**. *Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi. İstanbul. 2001. s.540

⁸³ Ataman. a.g.e. ss.549-550

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1 Uygulamanın Amacı

Uygulamanın amacı rekabette üstünlük sağlamak isteyen işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ne kadar önem verdiğini görebilmek ve öğrenmektir. Uygulamadan da anlaşılacağı üzere günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına artık işletmelerin önem vermiş oldukları görülmektedir. Uygulamada işletmelerin rekabette üstünlük sağlamakta olduğu insan kaynakları fonksiyonları; işe alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, kariyer planlaması, ücretlendirme ve ödüllendirme uygulamalarının olduğu anlaşılmaktadır.

3.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada araştırma yöntemleri olarak; arşiv yöntemi ile mülakat yöntemi kullanılmıştır. Uygulama örneği olarak Bilim İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. ele alınmıştır. Bilim İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş., sektöründe rekabette üstünlük sağlamada stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları olan; işe alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme, eğitim ve geliştirmeyi etkin etkin bir biçimde uygulayan firmalardan birisi olup, ekte sunulan mülakat sorularıyla kurumun insan kaynakları yönetimi tarafından açıklanan bilgiler ışığında değerlendirilmektedir (Ek-1).

3.3 Bilim İlaç

Bilim İlaç, 1953 yılında %100 Türk sermayesi ile kurulan, Türk hekimlerine Avrupa standartlarında yarışabilen ilaçlar armağan eden bir kurumdur. Uluslar arası regülasyonları takip ederek, başlangıçtan bu güne geliş serüvenine şimdi de sınırlarının ötesine götürme serüvenini de eklemiştir⁸⁴.

⁸⁴ <http://www.bilimilac.com.tr/hakkimizda/tarihce.aspx>

Türk ilaç sanayinin oluşmaya başladığı 50'li yıllarda Stratejik açıdan son derece önemli yerli ilaç endüstrisinin temelleri atılmaya başlamıştır. 1953 yılında kurulan Bilim Laboratuvarı, 1961 yılında Bilim Tıbbi Müstahzar Laboratuvarı Ltd. Şti, 1968 yılında ise Bilim İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. adını almıştır. 1965 yılında 33. sırada yer alan Bilim İlaç'ın, üst sıralardaki yerini alması ve bu yeri koruması için çok kısa bir zaman gerekmektedir. Şirket, 1974 yılında gerçekleştirilen yapılanmayla faaliyetini BİLFAR Şirketler Topluluğu çatısı altında sürdürmeye başlamıştır.

Bu yıllar, Bilim İlaç'ın temellerinin atılması, ana ilkelerinin belirlenmesi için önemli bir ilk adım olmuştur. Dün alınan kararlar, bugün için de geçerliliğini korumuş, Bilim İlaç yüzünü insana çevirmiş ve yaşam kalitesini artırmak adına ileriye doğru yönelişini sürdürmüştür. Bugün sağlıklı bir yaşam için gerekli saydığı formülleri geliştiren, değerlendiren, üretim ve pazarlama faaliyetleri sürdüren bir şirkettir Bilim İlaç.

İlaç endüstrisindeki büyüme hedefleri hiç değişmeyen Bilim İlaç, ilaçlarını uluslararası düzeyde üretebilmek amacıyla çağdaş teknoloji, istikrarlı büyüme, pazarlama ve satış teşkilatını geliştiren, Türkiye'nin önde gelen İlaç firmalarından biridir.

1975 yılında Maslak'ta; 1998 yılında da Çerkezköy Betalaktamik Üretim Tesisleri'nde kuruluşunu gerçekleştirdiği toplam 22.000 m²'lik kapalı alanda, 160 milyon kutu üretim kapasitesi ve toplam 1550 çalışanıyla Bilim İlaç, faaliyetini büyüme hızını artırarak sürdürmektedir.

3.3.1 Misyonu

Bilim İlaç, iç ve dış pazarlarda, insan sağlığını korumayı ve tedaviyi sağlayan uluslararası standartlarda ürün geliştirir, üretir ve satar⁸⁵.

Köklü ve öncü bir kuruluş olmanın getirdiği tecrübesiyle sürekli ve dengeli bir şekilde büyür. Pazarlamaya ve yeni ürün geliştirmeye verdiği önemle, etik değerler çerçevesinde sağlığa katkıda bulunur.

⁸⁵ http://www.bilimilac.com.tr/hakkimizda/misyon_vizyon.aspx

Müşterilerinin memnuniyetini ve sağlık sektörünün beklentilerini karşılamak en önemli hedefidir. Bunları gerçekleştirirken, çevreye ve topluma saygı gösterir, çalışanlarının kişisel gelişimini, yetkinliğini ve mutluluğunu ön planda tutar.

3.3.2 Vizyonu

2009 yılından itibaren bölgesel regüle pazarlarda bir Türk ilaç şirketi olarak satışa başlayıp, uluslararası jenerik ilaç şirketleri ile rekabet edebilmek ve en fazla ihracat yapan ilk üç firmadan biri olmak. 2011 yılı sonuna kadar, Türk ilaç pazarında en büyük ilk dört firma arasında yer almak ve en büyük ikinci yerli firma olmak.

3.3.3 Değerleri

Faaliyetlerini çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine ve topluma karşı etik, dürüst, şeffaf, doğru ve yasaların benimsediği değerler doğrultusunda planlamakta ve uygulamaktadır.

Müşteri Memnuniyeti: Müşterilerini tatmin etmenin öncelikli görevi olduğu bilinci ile onların beklentilerini doğru anlamak için özen göstermektedir. Bu davranış biçimi, en iyi ürün ve hizmeti sunduğu müşterilerinin de kendilerini değerli hissedecekleri ve uzun vadeli bir ilişki kurmak isteyecekleri pozitif bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır.

Çalışan Memnuniyeti: Çalışanlarının kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli koşulları yaratmakta, ekip ruhu ile ortak hedeflere koşan yetkin çalışanlar oluşturmakta ve yaratılan değerleri onların mutluluğunu göz önüne alarak, ayırım gözetmeksizin adaletli olarak dağıtmaktadır.

Yapıcı İşbirlikleri: Müşterilerine artan değer yaratmak amacıyla kazan kazan ilkesi doğrultusunda işbirlikleri oluşturmakta ve geliştirmektedir.

Kalite Odaklılık: Kuruluşun sürdürülebilir büyümesi ve yarattığı ekonomik değeri artırabilmesi için en önemli başarı unsuru olarak, verimliliği ve rekabet gücünü yükseltme gereğine, rekabette lider olmak için kalite, yenilik ve değişimin önemine

inanmakta, sürekli gelişmeyi ve Mükemmellik Modelini çalışma prensibi olarak kabul etmektedir.

Çevreye ve Topluma Saygı: Ürünlerini, insan sağlığını koruma ve tedavi etme amacının yanı sıra, çevre sağlığını da gözeterek, uluslararası standartlarda üretmektedir. Sosyal sorumluluk anlayışıyla toplumumuzun ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunmaktadır.

3.4 Bilim İlaç İnsan Kaynakları Uygulamaları

Bilim İlaç'ın mevcut faaliyetlerini kısaca değerlendirmek ve rekabetteki üstünlüğünde stratejik insan kaynakları yönetimin rolünü anlayabilmek için tez konusu ile bütünleştirilmesi yerinde olacaktır.

Bilim İlaç'ı insana ve insan sağlığına önem veren, kaliteyi yaşam felsefesi olarak benimseyen, sürekli gelişmeye açık, ileri teknoloji kullanan, uluslar arası standartlarda üretim yapan, müşteri odaklı ve ekonomik ürün geliştiren ve sunan bir firma olarak tanımlayabiliriz⁸⁶.

Bilim ilaç sürekli gelişmeye önem vererek yoğun rekabetin yaşandığı ortamda mevcut pozisyonunu koruyarak sürekli yeni pazarlar arayış içerisinde olup, pazar payını genişletme çabası içerisinde. Firma sadece ulusal bazda değil, küresel bazda da rekabet üstünlüğünü elde etme gayreti içerisinde sürekli artan müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için üretim kapasitesini arttırmak için ilaveten yeni bir tesisin yapımına başlamıştır. Ayrıca, Firma dünya pazarlarında var olmanın Ar-Ge yatırımları gerçekleştirebileceği bilinciyle yüksek donanımlı laboratuvarlar ve uzman personeliyle birçok yeni ürünü pazara verme çalışmalarını sürdürmektedir.

Dolayısıyla, firma tezin ikinci bölümünde anlatılan, rekabeti elde etmeye yönelik alternatif stratejiler arasında büyüme, üretim yönetimi ve ürün farklılaştırma stratejisiyle bütünleşmektedir. Bir diğer önemli faktör ise uluslararası ekonomik faaliyetlere açıktır. İşletme verimli çalışmanın yanı sıra, rekabetçi ortama ayak uyduracak değişimi

⁸⁶“Bilim İlaç İnsan Kaynakları Uygulamaları” 5 Nisan 2006. <http://www.btinsan.com/311/03.asp>

gerçekleştirebilmektedir, globalleşme sürecine katılmaları yönetim kabiliyetlerini geliştirebilmeleri de rekabet gücünü arttırmaktadır.

Aynı zamanda firma küreselleşmenin getirmiş olduğu değişimlere karşı ayak uydurabilmek için bilgiye, ileri teknolojiye önem vererek yönetim sisteminde, üretim tesislerinde, alt yapı sistemlerinden üretim makinelerine kadar tüm ekipmanlar, çağdaş teknoloji seviyesine uygun olarak güncelleştirilmektedir. Bu da rekabette üstünlük sağlamada önemli adımlardan biridir.

3.4.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Bilim İlaç'ın rekabet stratejisiyle ilgili genel çerçeveye çizdikten sonra stratejik insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmek yerinde olacaktır.

Şirket stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda, insana verdiği önem organizasyon yapılarının dinamik tutulmasını sağlayacak yenilikçi insan kaynakları sistemlerini uygulayarak, insan kaynağının etkin yönetilmesi ve çalışan memnuniyetinin üst seviyede tutulmasını amaçlayarak gerçekleştirmektedir. Müşteri odaklılık, ekonomik ürün üretme ve sunma şirketin stratejisinin göstergesi olarak, Türkiye genelinde 11 bölgede, 6 farklı ekip ve 700 saha çalışanı ile pazarlama ve satış etkinliğini gerçekleştiren elemanlarının çalışmaları aracılığıyla her yıl müşteri memnuniyeti anketlerle ölçülmekte ve memnuniyeti arttırmaya yönelik planlar uygulanmaktadır.

Yukarıdan da anlaşılacağı gibi firma ileriye doğru stratejileri doğrultusunda insana önem vermekte ve yenilikçi insan kaynakları sistemlerini uygulamaktadır. Firma müşteri odaklılık ve ölçek ekonomisi stratejisini izlemekte olup, ürünlerini müşterilerin memnuniyetini kazanmak için en iyi şekilde sunmaktadır. Firma müşteri odaklılık ilkesiyle çalıştığından organizasyon çalışanlarının memnuniyetini de üst seviyede tutmaktadır. Dolayısıyla, kaliteli ürünler ve kaliteli hizmet çalışanların motive edilmesine bir nevi bağlı olduğundan firma bunu başarıyla gerçekleştirmektedir. Firma her yıl çalışanları tarafından anket yöntemiyle müşteri memnuniyetini ölçmekte olup, müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik planları uygulamaktadır.

Dolayısıyla, firma sürdürülebilir büyümesi ve yarattığı ekonomik değeri artırabilmesi için en önemli başarı unsuru olarak, verimliliği ve rekabet gücünü yükseltme gereğine, rekabette lider olmak için yenilik ve değişimin önemine inanır, sürekli gelişmeyi ve Toplam Kaliteyi çalışma prensibi olarak kabul etmektedir. Burada rekabeti etkileyen faktörlerden biri de işletmelerin verimli çalışması, rekabetçi ortama ayak uyduracak değişimi gerçekleştirmek, sürekli gelişerek toplam kaliteye önem vermek rekabet gücü kazanmada önem arz etmektedir. Bu saydıklarımızı gerçekleştirmede firma çalışanlarına kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli koşulları yaratmaktadır. Ayrıca, ekip ruhu ile ortak hedeflere koşan yetkin çalışanları oluşturmak üzere birçok yenilikçi insan kaynakları uygulamaları gerçekleştirilmektedir.

Kurum ekip çalışmasını, yaratıcılığı güçlendirmeyi ve kaliteyi destekler.

Yukarıdaki anlatılanlardan firmanın tezin ikinci bölümünde yer alan öğrenen organizasyon özellikleriyle örtüşmektedir. Çünkü, firma ekip çalışmasına önem vermekte, yaratıcılığı güçlendirmekte ve kaliteyi desteklemektedir. Ayrıca, modern organizasyonlarda İnsan kaynakları yönetimin belirgin bazı özellikleriyle de örtüşmektedir. Örneğin, kaliteye, verimliliğe, etkin müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, takım çalışmasına ve esnek rollere sahip çalışanlara odaklanma gibi özelliklerdir.

İnsan kaynakları uygulamalarının günümüzde sistemleri uygulamanın yanında yeni sistemler geliştiren ve uygulayan bir konumda olduğunu söyleyebiliriz. Firmanın insan kaynakları yönetimi bu konuda aktif rol üstlenmiş durumdadır. Çünkü, insan kaynakları süreçleri Bilim İlaç'ın iş süreçlerine uygun olarak sürekli geliştirilmektedir. Firmanın temel ve liderlik yetkinliklerinin yanında her pozisyona özgü yetkinlikleri işletme hedeflerine göre güncelleştirilmektedir. Bu doğrultuda, tüm insan kaynakları süreçleri yetkinlik bazlı ilerlediğinden seçme, yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer gelişimi, performans yönetimi gibi süreçler de Bilim İlaç'ın hedefleri doğrultusunda oluşturulmaktadır.

Dolayısıyla, burada firmanın insan kaynakları yönetimi organizasyonun stratejik hedefleri doğrultusunda koordineli bir şekilde hareket halindedir. Bilim İlaç rekabette üstünlüğü elde etmede stratejik insan kaynaklarına önem vermektedir diyebiliriz.

3.4.1.1 İŖe Alma ve YerleŖtirme

Bilim İlaç'ın İnsan kaynakları politikalarının önemli hedeflerinden biri sadece bugünkü gereksinimleri karŖılayacak ve boş pozisyonları dolduracak bir çalıŖan profili yerine ekip çalıŖmasına yatkın, her türlü yeniliğe ve öğrenmeye açık, insan özdeğerlerine bağlı bir insan kaynağının yapılandırılmasına özen göstermektir. İŖe alınacak adayların belirli bir okul veya bölümü bitirmiş olması birinci önceliklerinden değil, sahip olduğu bilgiyi kullanabilecek yetkinlikteki adaylar daha önemlidir.

Firma iŖe alma ve yerleŖtirmede bilgiyi kullanabilecek yetkinlik bazlı elemanlara öncülük tanımaktadır. Böylelikle firma rekabette üstünlüğü elde etmede önemli stratejilerden birini izlemektedir.

Organizasyondaki boş pozisyonlarla ilgili öncelikle kendi aday havuzu kullanılmaktadır. Bu yolla sonuç alınmazsa internet üzerinde ya da gazetelerde ilan vermek suretiyle iŖe alım süreci baŖlatılmaktadır.

Bilim İlaç üniversitelerle işbirliğine büyük önem vermektedir. Bu kapsamda yaz döneminde oldukça yoğun bir şekilde tüm bölümlerine stajyer alımı gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, stajını başarıyla yapan ve üniversiteyi başarıyla tamamlayan öğrencilere istihdamda öncelik tanınmaktadır. Staj ve iş başvuruları, web sayfasından ve çalıŖmış olduğu kariyer portalı üzerinden kabul edilmektedir.

Firma kullanmış olduğu Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları sistemleri içerisinde pozisyonlara göre değişmekle birlikte çeŖitli araçlar kullanmaktadır. Bunlar yetenek testleri, kişilik envanteri, değerlendirme merkezi uygulamaları ve yetkinlik bazlı mülakatlar olarak özetlenebilir. İnsan Kaynakları Departmanın öncülüğünde Bölüm Yöneticilerin de katıldığı bu süreci olumlu tamamlayan adaylarına iş teklifi ile dönerek iŖe alım sürecini tamamlamaktadır.

3.4.1.2 Performans Değerlendirme

360 derece liderlik becerileri anketi uygulaması ile performans yönetiminde çok yönlü, iç müşteri bilincine dayalı değerlendirmeler gerçekleştirme imkanına sahiptir.

Burada amaç çalışanların performansı değerlendirilerek bireysel performansın artırılması, firmanın rekabette üstünlüğünde organizasyonun performans düzeyinin yüksek tutulması amaçlanmaktadır.

3.4.1.3 Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetim sistemi kapsamında uygulanan Değerlendirme Merkezi uygulamaları ile adil, sistematik ve gelişimi destekleyici bir çalışma ortamı oluşturulmaktadır. Bilim İlaç'da liderlik beceri ve yetkinliklerinin tüm organizasyonel seviyelerde gelişmesini sağlamak, etkin değişim süreçleri yerleştirmek, çalışan memnuniyetinin devamını sağlamak, diğer fonksiyonlarla iş ortağı olarak çalışmak ve iç danışmanlığın kalite ve hizmet seviyesini sürekli arttırmak insan kaynaklarının odaklandığı konulardır.

Kariyer yönetiminde kişilerin uygun pozisyonlarda yer almaları sağlanarak amaç çalışan memnuniyetini sağlamak ve firmanın kalite ve hizmet seviyesini sürekli arttırmaktır. Firmanın stratejik insan kaynakları yönetim uygulamalarından biri olan kariyer yönetimi organizasyonun başarısına odaklanmaktadır. Burada amaç organizasyonun başarısıyla firmanın rekabette üstünlük elde etmesidir.

Firmada kişilerin kariyer yapma konusu ile ilgili Genel Müdür Dr.Erhan Baş ise şöyle değerlendirmektedir: “Öncelikle hangi alanda kariyer yapmak istediklerine, öğrencilik yıllarında karar vermeleri çok önemli. Tabii, bu konudaki en önemli gösterge kişinin hangi işi yaparken kendini daha yetkin değerlendirdiği ve öğrencilik dönemindeki başarılarıdır. Biz teknik birimlerdeki istihdamı Tıp, Eczacılık, Kimya ve Kimya Mühendisliği bölümlerinden sağlıyoruz. Bununla birlikte İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunları da özellikle satış ve pazarlama kadrolarında istihdam edilmekteler. Ayrıca, öğrencilik yıllarında yapılan stajlar hem sektörü, hem de işi tanımak açısından önemli avantajlar sağlayacaktır. Bununla birlikte Türk İlaç Sanayinin ihracat yönündeki hedefleri düşünüldüğünde, çalışanlarının en az bir yabancı dile hakim olmaları ayrıca önem taşımaktadır. Özellikle ilaç sektöründe; yetkin, başarıya azmi yüksek, entelektüel birikime sahip çalışanların istihdam edildiği düşünüldüğünde kariyer yapmak isteyen adayların kişisel gelişimlerine önem vermeleri gerektiğini söyleyebilirim.”

3.4.1.4 Ücretlendirme ve Ödüllendirme

Ekip çalışmalarını güçlendirici kalite ekipleri çalışmaları ve innovasyon kültürüne hizmet eden öneri sistemine katılım desteklenmekte ve ödüllendirilmektedir.

Çalışanların beden ve ruh sağlığına yönelik sağlık, güvenlik sistemleri ve psikolojik danışma merkezi uygulaması hayata geçirilmiştir.

Firmanın stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda iletişim, katılımcı yönetim anlayışın en önemli destek unsuru olarak görmektedir. Çalışanlarla ve aileleriyle iletişimi güçlendirici sosyal, kültürel, sportif aktiviteler Bilim Ailem çalışmaları kapsamında hayata geçirilmektedir.

İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışan memnuniyeti araştırmaları gerçekleştirilmekte ve iyileştirme planları çalışanlarla birlikte oluşturularak uygulanmaktadır.

Ücret ve ödüllendirme sistemi devamlı yenilikçiliği destekleme üzerine kurulmuştur. Ayrıca, çalışanların beden ve ruh sağlığına önem vererek işle ilgili ortaya çıkabilecek önlemler alınmaktadır. Çalışanlar ve aileleriyle iletişimi güçlendirici çeşitli aktiviteler düzenlenmektedir. Dolayısıyla, firmanın insan kaynakları yönetimi çalışanların memnuniyetini sağlar ve insan kaynakları yönetimine ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirme çalışanlarla birlikte oluşturmaktadır. Bunlar firmanın rekabette üstünlük sağlamasında önemli uygulamalardır.

3.4.1.5 Eğitim ve Geliştirme

Bilim İlaç uygulamış olduğu Yönetim Sistemleri Geliştirme Projeleri kapsamında çalışanların hem rakiplerine, hem işin gereklerine hem de değişime uyum sağlamaları için, kendilerini geliştirecek bir ortamın sürekli olarak sağlanmasını ilke edinmiş bulunmaktadır. Böylelikle, çalışanların kariyer gelişimlerinin devamı, bireysel performanslarının artırılması ve buna bağlı tüm organizasyonun performansının yükseltilmesi hedeflenmektedir. Çalışanlarına çok çeşitli alanlarda eğitim imkanı sunulmaktadır.

Böylece çalışanların işle ilgili bilgi eksikliklerini gidererek işletmelerin bu yatırımdan bireysel ve organizasyonel olarak maksimum çıktıya ulaşmak ve rekabette üstünlüğü elde etme amacını gütmektedir.

Kişisel gelişim ve liderlik yetkinliklerinin artırılmasına yönelik, e-learning uygulaması, yabancı dil eğitiminde blended learning uygulaması, yurtdışı eğitim olanakları, modüler liderlik geliştirme programları, saha çalışanlarına yönelik fonksiyonel yetkinlikleri geliştirmeye yönelik eğitimler organize edilmektedir. Yetenek havuzuna dahil çalışanlarına yönelik bireysel gelişim planları hazırlanmakta ve farklı öğrenme araçları ile desteklenmektedir.

Liderlik gelişimi konusunda Executive Koçluk ve Şirket İçi Mentorluk uygulamaları sürdürülmektedir. Şirket içindeki kültür, bilgi ve tecrübenin bir nesilden diğer bir nesile akışında devamlılık sağlayarak, şirketin kendi iç kaynaklarıyla beslenmesine olanak vermek, çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda bulunarak tutundurmayı arttırmak üzere planlanan bu uygulama ile sürekli öğrenme bir kurum kültürü haline gelmektedir.

Dolayısıyla, firma bilgiye ve tecrübeye önem vererek kurum kültürü haline getirmektedir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmeler rekabet gücü elde etmede zorlanmayacaktır. O yüzden insan kaynakların örgüt kültürün oluşumunda etkili rolü vardır.

SONUÇ

Küreselleşmenin getirmiş olduğu değişim çağında insan faktörü, firmaların üzerinde önemle durdukları temel kurumsal değerlerinden biridir. Özellikle rekabet açısından bakıldığında insan kaynakları yönetimi, kendi işletme stratejilerinin başarılı olmasını sağlayabilmek için, insan kaynakları stratejilerini de işletme stratejilerine uygun olarak oluşturmaktadırlar. Oluşturulan bu stratejiler genellikle firmalarda maliyetlerin azaltılması ve müşteri odaklılık şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Firmaların rekabette üstünlük sağlama konusunda üzerinde durdukları bir başka konu ise, var olan insan kaynaklarının gelişimlerinin sağlanması şeklinde olup, eğitim ve kariyer yönetimi uygulamalarına daha fazla önem vermektedirler. Böylece hem alt kademe hemde üst kademe yöneticilerini içten terfi yöntemiyle rakiplerine eleman kaptırmamaktadırlar. Firma içindeki yedekleme sistemlerinin sürekliliğini sağlamak için insan kaynakları yönetimi, diğer fonksiyonlarını- işe adam alma ve yerleştirme, ücret yönetimi, performans değerlendirme - her zaman günün koşullarına göre yeniden düzenlemelidir. Firmaların rekabette üstünlük elde etmeleri için, yapacakları stratejilerde, insan kaynakları yöneticilerinin de tepe yönetimde yer almaları kaçınılmaz hale gelmiştir.

Dolayısıyla, işletmeler rekabet ortamında rekabet avantajı elde etmeleri çalışanları işe alırken potansiyel adaylara - *eğitilmiş, dinamik, değişimi takip eden, üstün yetenekli ve becerikli, yeni bilgilere hızla ulaşan ve bu bilgileri organizasyona kazandıran* - öncülük tanımaktadırlar. Bu elemanlara sahip olan firmalar, daha kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesini sağlarken, insan kaynaklarının rakiplerinden farklı yönetim uygulamaları ile de çalışanlarını motive ederek organizasyonlarının rekabetteki etkinlik derecesini de arttırmaktadırlar.

Sonuç olarak rekabette üstünlük sağlamada işletmeler stratejik insan kaynakları yönetimine önem vermeli ve uygulamalar da işletme etkinliğine yararlı kılınacak stratejilerin insan odaklı olmasına özen göstermelidirler..

KAYNAKÇA:

Aktan, Coşkun Can ve Vural, İstiklal Y. **Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Rekabet Dizisi-1, Ankara: Ajans-Türk Basın ve Basım, 2004

Aktan, Coşkun Can, Vural, İstiklal Y. **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, Türk İşveren Sendikaları Konfederasyonu Rekabet Dizisi-2, Ankara: Ajans-Türk Basın ve Basım, 2004

Aktaş, Cihan. **“Gelişmekte Olan Ülkelerde Rekabet Politikası”**, Ankara: Uzmanlık Tezleri Serisi No:28 Rekabet Kurumu, 2003

Alpkent, Nurettin. **Ekonomik Rekabette Yüksek Teknoloji Unsuru**, Ankara: MPM Milli Prodüktivite Merkezi yayınlar no:686, 2005

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**, *Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 1.baskı, Mart 2004

Bumin, Erol ve Şengül, Arzu, **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir: 25,27 Mayıs 2000

Birdal, İlker, Nilgün Aydemir. **“Yönetim Teorileri”**, İstanbul: Sistem Yayıncılık,1992

Can, Halil, Akgün Ahmet, Kavuncubaşı Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: 4.baskı, 2001

Dalay, İsmail, Coşkun Recai ve Altunışık Remzi, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayıncılık, Şubat 2002

Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınevi, 5.baskı, 1998.

Dinçer, Ömer, “**İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik Yönetim**”, İktisat ve İş Dünyası, 2, Mart-Nisan 1992, Konuşan: Fahri Solak, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Hazırlayan: Mustafa Özel, İstanbul: İz Yayıncılık, 1994

Eren, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Genişletilmiş 5.baskı,Beta Yayıncılık, Ocak 2000.

Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, İstanbul: Beta Yayınevi, 6. Baskı, Eylül 2002

Erkut, Haluk, **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İstanbul: İrfan Yayıncılık, 1997

Fındıkçı, İlhamı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, 3.Baskı, Ocak 2001

Çakırokkalı, A.Duygu (Şakar), Rekabetçi Avantaj Kazanmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü, İzmir: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2003

Güzelcik, Ebru, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1.basım, 1999

Kaynak, Tuğray, Adil Zeki, Uyargil Cavide ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Dönence Yayıncılık, 2. Baskı, 2000

Keçecioğlu, Tamer, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak**, İstanbul: Sistem Yayıncılık,1.basım, Eylül 2003

MESS Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası „**Dünya’da ve Türkiye’de Rekabet**” İstanbul: Mayıs 1997

Öztürk, Mehmet, *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 1.basım, 2003

Özkara, Belkıs, “Rekabet Modellerinin Değişimi ve Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma.” Çukurova: Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, 1997

Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000
Şimşek, M.Şerif ve Çelik, Adnan, **Kariyer Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitapevi, Şubat 2004

Savaş, A.Tuğrul, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, İstanbul: Çantay Yayınevi, 2005

Savaş, A.Tuğrul, **360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**, İstanbul: Çantay Yayınevi, 2005

Şen, Zeynel ve Dolu, Şükrullah, **Hiper Rekabet Stratejileri**, İstanbul, Müsiad Yayınları, 2004.

Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri, **İşletmelerde Startejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004

Yeniçeri, Özcan ve İnce, Mehmet, **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, İstanbul: IQ Kültür Sanatı Yayını, 1.baskı, Aralık 2005

İnternet:

Akçal, İlhan, **Kamu Kurumlarında Bilgi Yönetimi**, T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı Milli Kütüphane Başkanlığı, <http://ab.org.tr/ab06/bildiri/18.doc>

Altınışik, Dilek, <http://web.sakarya.edu.tr/~snam/Untitled-1.htm>

“**Aras Holding İnsan Kaynakları Uygulamaları**” 25 Temmuz 2005.

<http://www.btinsan.com/310/94.asp>

Aşkın Keser, **Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Uludağ Üniversitesi, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407

“Bilim İlaç İnsan Kaynakları Uygulamaları” 5 Nisan 2006

<http://www.btinsan.com/311/03.asp>

Emir, Dilek, www.softwareag.com

Gürsözlü, Süheyla

<http://www.altisigma.com/modules.php?name=News&file=print&sid=16>,

Taştan, Seçil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Haziran 2003, (Çevrimiçi)

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1357>,

Özlem İpekçil DOĞAN, “*Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi*”,

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2 Sayı 1 Ocak Şubat Mart 2000

<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi04/dogangil.htm>

Tisk Yayınları, **Mansiyon Türkiye’de Üretim ve İstihdama Yönelik Ulusal rekabet Gücü Politikası**, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=871>

<http://www.bilimilac.com.tr/hakkimizda/tarihce.aspx>

http://www.bilimilac.com.tr/hakkimizda/misyon_vizyon.aspx

“Pfizer İnsan Kaynakları Uygulamaları” 26 Aralık 2005.

<http://www.btinsan.com/311/02.asp>

http://www.sabanci.com/insan_kaynaklari.asp

“Ekol Lojistik İnsan Kaynakları Uygulamaları” 15 Eylül 2005.

<http://www.btinsan.com/310/99.asp>

EKLER

EK-1

MÜLAKAT FORMU

1. Bilim İlaç'ı kısaca tanıtabilir misiniz?
2. Misyon ve vizyonunuz nedir?
3. Faaliyetlerinizi hangi değerler doğrultusunda planlamakta ve uygulamaktasınız?
4. Çalışanların mutluluğu ve müşteri memnuniyeti hakkında neler söyleyebilirsiniz?
5. Yapıcı işbirliğinde müşterilere değer yaratmada hangi ilkeyi benimsiyorsunuz?
6. Rekabette üstünlük sağlamada nelere daha çok önem verirsiniz?
7. Bilim İlaç'ın toplumsal sorumluluğunu kısaca anlatır mısınız?
8. Kurumunuz rekabetçi ortama ayak uydurmasında değişim yönetimi uyguluyor mu?
9. Bilim İlaç'ın insan kaynakları organizasyonu ve uygulamaları hakkında bilgi verir misiniz ?
10. Organizasyon yapılarının dinamik tutulmasını sağlayacak hangi insan kaynakları sistemleri uygulanmakta?
11. Bilim İlaç insan kaynakları felsefesi, ortak değerleri nelerdir?
12. EFQM tarafından, Türk ilaç sektörünün yetkinlik belgesi alan ilk ulusal ilaç firması olan Bilim İlaç'ın kalite çalışmaları hakkında bilgi verir misiniz ?
13. Çalışanların işe alınmasında ve yerleştirilmesinde nelere önem verir ve hangi yöntemleri uyguluyorsunuz?
14. Çalışanlar için performans değerlendirmesi uygulanıyor mu?
15. Bilim İlaç'ın kariyer yönetimi ile ilgili neler söyleyebilirsiniz?
16. Ücretlendirme ve Ödüllendirme sisteminin çalışanlar ve organizasyonun başarısındaki rolü nedir?
17. Firmanın, rekabette üstünlük sağlamada organizasyon çalışanlarına uygulamış olduğu eğitim ve geliştirme proje ve yöntemleri nelerdir?

EK-2

SABANCI HOLDİNG

Sabancı Holding'in insan kaynakları stratejisi "bulunduğu her sektörde 'dünya standartlarında' insan kaynakları yönetim anlayışının benimsendiği, herkesin çalışmak istediği ve çalışmaktan gurur duyduğu örnek bir Topluluk olmak" olarak özetlenebilir.⁸⁷

Dolayısıyla, burada insan kaynakları yönetim uygulamalarıyla Topluluğun çok çekici hale getirilmesi sözkonusudur. Sabancı Holding'in çekici olması bünyesinde bulunduran farklı nitelikteki çalışanların elde tutulmasında ve ihtiyaç duyulan işlere uygun nitelikli yeni iş adaylarının kolayca elde edilmesinde zorluk yaşanmayacaktır. Çünkü, bulunduğu sektöre göre dünya standartlarında insan kaynakları yönetimi uygulanmaktadır.

Bu stratejiyi gerçekleştirebilmekteki öncelik; işe alırken ve terfi ettirirken çok seçici olan, çalışanları heyecan verici hedeflere kilitleyen, yüksek performans standartlarıyla yönetilen, yönetimi ve çalışanları sonuçlardan sorumlu kılan, çalışanlara potansiyellerini ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren, üstün performansı ödüllendiren bir yönetim ekibi oluşturmaktır.

Sabancı Holding, "başarma arzusu yüksek, kazanmasını bilen, iş ve sonuç odaklı, girişimci ruhlu ve makul biçimde risk alabilen, alışıl gelmiş sınırların dışında çok boyutlu düşünebilen, sürekli öğrenen ve bilgi üreten, hızlı ve enerjik, evrensel etik değerlere sahip" çalışanların çoğunlukta olduğu bir insan profili oluşturarak, bu profil için çalışılması ayrıcalıklı bir Topluluk olmayı hedeflemektedir.

İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Değer Yaratmak

Sabancı Topluluğu şirketlerinde insan kaynakları yönetimi anlayışı; iş yapılan farklı sektörlerin özel ihtiyaçlara proaktif olarak cevap vermenin yanı sıra, verimliliği ve

⁸⁷ http://www.sabanci.com/insan_kaynaklari.asp

günün ihtiyaçları doğrultusunda performansı destekleyecek yaklaşım ve uygulamaların oluşturulmasını içerir.

Farklı sektörlerde, farklı ortaklar ile çalışan, farklı yapılarıdaki şirketlerden oluşan Toplulukta, insan kaynakları politikaları şirketin özel ihtiyaçlarına göre kolaylıkla adapte edecekleri şekilde, genel hatları ile temel insan kaynakları süreçlerini ve prensiplerini ortaya koyan rehber politikalar olarak tanımlanmıştır. Sabancı Holding tarafından tanımlanan beş ana politika; Seçme, Değerlendirme, Geliştirme, Kariyer Planlama ve Emeklilik'tir.

İşe Alma ve Yerleştirme

Sabancı Topluluğu, şirketlerin kısa ve uzun vadeli iş planları doğrultusunda planlanan ve tanımlanmış olan insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılamının yanı sıra, Topluluğu geleceğe taşıyacak gelişim potansiyeli olan kişileri, sektörel şartları da gözönüne alarak, seçmekte ve işe almaktadır.

Burada da anlaşılacağı gibi kişileri seçme ve yerleştirme şirketlerin stratejileri doğrultusunda ihtiyaç duyulan işlere göre istihdam edilmektedir.

Performans Değerlendirme

Topluluk, kişilerin ve şirketlerin gelişimine katkıda bulunmak ve üstün performansı ödüllendirmek amacıyla çalışanlarının performansını değerlendirmektedir. Değerlendirme sürecinin sonucunda, üstün performansın ödüllendirilmesinin yanı sıra, yüksek potansiyelli çalışanların tesbiti, tüm çalışanların gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların kendileriyle paylaşılması esastır.

Burada üstün performansın ödüllendirilmesindeki amaç çalışanları motive etmek ve rekabette üstünlük sağlamada Topluluğun başarısının devamlılığını kılmaktır.

Kariyer Yönetimi

Şirketlerin, değişen koşullar altında vizyonlarına ulaşabilmesi ve başarıda sürekliliğin sağlanabilmesi için organizasyonun ve çalışanların sürekli gözden geçirilmesi esastır. Organizasyondaki gelişmelere paralel olarak yüksek potansiyelli adayların yönetim pozisyonlarına hazırlanmasının planlanması sürekli bir hedeftir. Sabancı vizyon, hedef ve değerlerini benimsemiş yüksek potansiyelli kişilerin Topluluk içerisinde değerlendirilmeleri önemli bir önceliktir. Bu süreç, her sene Topluluk şirketlerinde eşzamanlı olarak yürütülen "Organizasyon Başarı Planı" adlı çalışma ile yönetilmektedir.

Eğitim ve Geliştirme

Sabancı Topluluğu, mevcut işlerini daha iyi yapabilmek, değişen koşullara uyum sağlayabilmek, Topluluk şirketlerinin gelecekteki yöneticilerini yetiştirebilmek amacıyla çalışanlarını geliştirmektedir. Şirketlerin kendi özel ihtiyaçlarına göre oluşturduğu eğitim ve geliştirme programlarının yanı sıra yönetici geliştirme süreci, dört program ile kariyer gelişim sürecinin bir parçası olarak Holding İnsan Kaynakları Bölümü tarafından yönetilmektedir. Bu programlar; Sabancı Lider Takımı (SALT), Talent Pool (TP), Yönetici Aday Programı (YAP) ve Yönetici Geliştirme Programı (YGP)'dir.

Emeklilik Sonrası Yaşam Standardını Korumak

Sabancı Topluluğu'na uzun yıllar hizmet vermiş çalışanların çalışma hayatı sonrasında da yaşam kalitesini sürdürebilmelerini sağlayacak yaklaşımları geliştirmek önemli bir görevdir. Toplulukta çalışanların emeklilik planlarının yapılması diğer ana süreçlerin etkin işleyebilmesi için bir ön koşul olarak görülmektedir. Bu bakış açısı ile Sabancı Topluluğu, bireysel emeklilik mevzuatının düzenlenmesi sonucu özel emeklilik uygulamasına geçen ilk gruplardan biridir.

Bu insan kaynakları süreçleri sonucunda, hedeflenen yüksek kalibre çalışan profili için çalışılması ayrıcalıklı bir Topluluk oluşturulması amaçlanmaktadır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, Sabancı Topluluğu rekabette üstünlüğü elde etmede stratejik insan kaynaklarını etkin bir şekilde uygulamaktadır. Topluluğun mevcut varlığını sürdürmesinde ve gelecekte rekabet ortamında ayakta kalabilmesinde insana değer vermenin bilinci içerisinde. İşe alma ve yerleştirmede çok seçici davranan bu Topluluk, organizasyonu farklı nitelikleriyle bilgi ve becerileriyle organizasyonu ileriye taşıyabilecek kapasitede potansiyel adaylara şans tanımaktadır. Topluluğu çekici kılmak için insan kaynakları uygulamalarında çeşitli taktik ve stratejileri uygulamaktadır. Bu da rakiplere oranla farklı nitelikte çeşitli eğitilmiş elemanların Topluluk bünyesinde olması ve bunların motive edilmesi yeni kaliteli ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasıyla organizasyonun etkinliği artacak ve rekabet gücü elde edecektir. Sabancı Holding'in stratejik insan kaynakları uygulamaları bu çalışmanın konusunu desteklemektedir.

EK-3

PFİZER

1957'den beri Türkiye'de sağlık sektöründe faaliyet gösteren Pfizer İlaçları, Türkiye'de ilaç üretimi, tıbbi tanıtım ve ilaç satış faaliyetleri gerçekleştirmektedir⁸⁸.

Dünyanın en büyük ilaç şirketi olan Pfizer, dünyada ve Türkiye'de önde gelen işveren olma vizyonu doğrultusunda, sunduğu profesyonel gelişim olanakları ve kurumsal itibarı ile nitelikli kişileri bünyesine çekebilme ve bünyesinde tutabilme özelliğini geliştirerek sürdürmektedir.

Çalışma Ortamı ve Endüstriyel İlişkiler, İnsan Kaynakları Operasyonları, İnsan Kaynakları Stratejileri ve Organizasyonel Gelişim Departmanları olmak üzere üç ana departmandan oluşan İnsan Kaynakları Divizyonu'nda 11 kişi çalışmaktadır.

İnsan Kaynakları ekibi, dinamik, performans odaklı, kariyer hedefleri yüksek, öğrenmeye açık, genç profesyonellerden oluşmaktadır. Firmanın İnsan Kaynakları Divizyonunda farklı bölümlerden ve okullardan mezun, kariyer gelişim planları doğrultusunda Pfizer'deki diğer divizyonlardan rotasyonla gelmiş çalışanları bulunmaktadır. Bu çeşitlilik ve dinamizm, firmanın başarısında en önemli kaynaklardan biridir.

İnsan Kaynakları Uygulamaları

Pfizer'de, şirketin değerleri ve vizyonu çerçevesinde lider yetiştirmeye odaklı bir yönetim felsefesi benimsenmiştir. Her bir çalışanın kendi alanında lider olması beklenir. Pfizer'de bireysel gelişim, yüksek performans ve başarı için her türlü olanak yaratılarak, tüm Pfizer çalışanlarına; eğitimler, rotasyon imkanları ve takım çalışmalarlarıyla kendilerini geliştirme desteği verilmektedir.

⁸⁸ “Pfizer İnsan Kaynakları Uygulamaları” 26 Aralık 2005. <http://www.btinsan.com/311/02.asp>

Firma, çalışanları için, şirket değerleri ve vizyon çerçevesinde kendi alanlarında işini çok iyi bilen, yetiştirilmiş, uzman, yenilikçi ve değişimi takip edebilen ve bunu organizasyona uygulayabilen kadroların oluşmasında lider yetiştirmeye odaklı bir yönetim felsefesini benimsemiştir. Çalışanların bireysel gelişimine önem verilerek performans düzeylerinin yüksek tutularak sorumluluk alanlarında başarıya ulaşmalarında her türlü olanaklar yaratılmaktadır.

Pfizer'de, eğitim ve performans değerlendirmesi gibi insan kaynağına yönelik önemli faktörler, başarının önünü açacak biçimde şekillendirilmektedir. Kendini geliştirme fırsatı, kariyer gelişimi, ödül sistemleri, motivasyonel ve arkadaşça çalışma ortamı, rekabetçi sosyal haklar ve ücret sistemi olanakları sunulmaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi firma rekabetçi avantajı elde etmede insana değer vererek üretimde verimliliği arttırmada ve üretilen mal ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde firma bünyesinde insan kaynakları yönetimini etkin bir şekilde gerçekleştirmektedir. Anlaşılan o ki, firma insan kaynakları yönetimini stratejik iş süreçleri çerçevesinde yürütmektedir. Dolayısıyla, rekabette üstünlüğü sağlamada stratejik insan kaynaklarına önem vermektedir. Aşağıda kısaca firmanın stratejik insan kaynakları uygulamaları anlatılacaktır.

İşe Alma ve Yerleştirme

Pfizer'de pozisyon için değil, şirket için işe alım yapılır. Ekibe katılacak yeni çalışanlar belirlenirken, işin gerektirdiğinden fazla yetkinlik ve kapasiteye sahip olmalarına özellikle dikkat edilir. Pfizer'in işe alım sürecinde öncelikli olarak aranan kriterler; adayın öğrenmeye ve kendini geliştirmeye açık, dinamik, performans odaklı, yenilikçi, değişime öncülük eden, kariyer hedefleri yüksek olmasıdır.

Görüldüğü gibi firmada eleman seçiminde organizasyonun stratejisi baz alınmaktadır. Firmaya uygun nitelikte elemanların seçilmesi ve yerleştirilmesi faaliyetlerde organizasyonun başarısında önemli etkisi olacağına bilincindedir ve o doğrultuda hareket etmede kararlıdır.

Pfizer'de; üretim alanındaki bazı pozisyonlar dışında tüm pozisyonlar için en az üniversite mezunu olmak gerekli olup, bazı departmanlar için ihtisas eğitimi şart tutulmaktadır. Ancak, belli üniversitelerden mezun olmak gibi kriterler yoktur.

Merkez pozisyonlarda ise, çok iyi düzeyde İngilizce bilgisi aranmaktadır.

Pfizer insan kaynakları politikası, ırk, dil, din, cinsiyet, yaş ayırımını ortadan kaldıran fırsat eşitliği ilkesine dayanmaktadır. Pfizer'deki işe alımlarda, hiçbir suretle ayrımcılık uygulanmamaktadır.

Burada önemli husus ise tezin ikinci bölümünde de ifade edildiği gibi firma uluslar arası bir firma olmakla birçok gelişmiş ülkelerin üzerinde hassasiyetle durduğu işe alımlarda kişilerin ayrımcılığını ortadan kaldıran fırsat eşitliğini baz almaktadır. Bir başka ifadeyle firma insan kaynakları politikası “eşit istihdam ilkesine” dayanmaktadır.

Pfizer Türkiye kadrosunda, üniversitelere ve mezun olunan bölümlere göre dağılıma bakıldığında, farklı bölümlerden ve okullardan mezun kişilerin Pfizer'de çalışmakta oldukları görülür. Bu, Pfizer'in çeşitliliğe ve dinamizme verdiği önemin bir göstergesidir.

Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirme başarısının önünü açacak şekilde değerlendirilmektedir. Burada da amaç firma başarısının ölçülmesi, rakiplere göre daha üstün kılmasıdır.

Kariyer Yönetimi

Pfizer genç profesyonellere yurtiçinde ve Pfizer'in faaliyet gösterdiği 150'den fazla ülkede kariyer fırsatları sunmaktadır.

Dünyadaki, bütün Pfizer'lerin intranet ortamında paylaştıkları bir uygulama bulunmaktadır. Pfizer Uluslararası İş Olanakları Sistemi (Pfizer Job Postings - PJP) adı verilen bu uygulama, tüm çalışanların global tek bir sistem üzerinden, Pfizer

bünyesindeki mevcut tüm boş kadroları görebilme ve başvuru yapabilmelerini sağlamaktadır.

Firma kişilerin kariyer gelişimlerinde terfi yöntemiyle çalışanların memnuniyeti ve iyi bir iş ortamının oluşturulması hem de organizasyonun sürekli etkinliğini sağlayarak rekabette başarıyı elde etmektir.

Eğitim ve Geliştirme

Firma çalışanlarının kendilerini geliştirmelerinde eğitime önem vermenin yanı sıra takım ruhunun oluşturulması ve rotasyon imkanları sağlamaktadır. Dolayısıyla, eğitim programları firmanın başarısının önünü açacak şekilde yapılmaktadır.

Pfizer'in çalışanlarına sağladığı eğitim programları, kişinin hem bulunduğu pozisyonda gelişmesini ve işini en iyi şekilde yapabilmesini sağlamak; hem de kişiyi ilerideki olası pozisyonlara hazırlamak odaklıdır. Eğitim ve gelişim programlarındaki amaç, çalışanların kendilerini geliştirmeleri, iyi birer lider olarak yetişmeleri için gerekli olan anahtar yetkinlikleri belirlemek, sağlamak ve geliştirmektir.

Firma eğitim programlarını yaparken organizasyonun şuan ve gelecekteki stratejisiyle bir bütünlüğü sağlanmaktadır. Firma rekabette üstünlük sağlamada eğitim ve geliştirme programlarını etkin bir şekilde uygulamaktadır.

EK-4

ARAS HOLDİNG

Aras Holding'in tarihi, 1979 yılında kurulan kapıdan kapıya pazarlama hizmetleri sunan Aras Dağıtım ve Pazarlama şirketi ile başlamıştır. Aras Dağıtım ve Pazarlama'nın 10 yıllık gelişiminde yurt geneline yayılmış dağıtım ağı gücünün farklı sektörlerde kullanılma kararı ile bugün Türkiye'nin en büyük taşımacılık kuruluşu olan Aras Kargo'nun temelleri atılmıştır⁸⁹.

26. yılını kutlayan Aras Holding A.Ş.'nin bünyesinde bugün, Aras Cargo A.Ş., Fillo Ürün Odaklı Taşımacılık A.Ş., Aras Cargo Worldwide Express, Aras Kurye A.Ş., Aras Offset A.Ş., Aras Sigorta Brokerliği A.Ş., Aras Tour A.Ş., Aras Hotel., Aras Logistigs A.Ş., Aras Güvenlik ve Catering Hizmetleri A.Ş., Aras Dağıtım ve Pazarlama Ltd.Şti., Aras Air firmaları faaliyet gösteriyor. Kuruluşundan bugüne müşterilerine en üstün, en kaliteli hizmeti sunmayı amaç edinen Aras Holding A.Ş., yoluna müşterilerinden aldığı güç ve güvenle devam ediyor.

Aras'ın İnsan Kaynakları Ekibi

Aras'ta İnsan kaynakları ekibi konusunda yetkin çalışanlardan oluşmaktadır. İnsan kaynakları ekibini temelde 3 ana bölüm altında topladık.

Birincisi insan kaynakları işlevlerinden (Seçme-yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, personel planlama vb. gibi temel insan kaynakları fonksiyonlarından) sorumlu grup, ikincisi kalite yönetiminden sorumlu grup, üçüncüsü ise personel özlük işlerinden sorumlu grup. Genel merkezimizde 8 kişilik bir organizasyonu olmakla beraber, her bölge müdürlüğün bir ya da iki insan kaynakları temsilcisi bulunmaktadır. Toplamda insan kaynakları çalışan sayısı 50 kişiyi geçmektedir.

⁸⁹“Aras Holding İnsan Kaynakları Uygulamaları” 25 Temmuz 2005.
<http://www.btinsan.com/310/94.asp>

Aras'ın Organizasyonu ve İnsan Kaynakları Profili

Aras'ın esnek ve müşteri ihtiyaçlarına çözüm getirebilen bir organizasyon yapısı var. Aras Türkiye'de, bölgesel anlamda en fazla dağılımı ve şubesi bulunan lojistik şirkettir. Bu kadar çok noktada bulunmasının nedeni, müşterilerinin ihtiyaçlarına hızlı çözümler getirmektir.

Aras Holding binasında çalışanların büyük bölümü üniversite mezunudur. Yöneticilerinin önemli bir bölümü bir yabancı dili bilmektedir.

Operasyonel yapısına baktığımızda da, sahada çalışan personelin büyük bölümü, lise ve meslek yüksek okulu mezunu. Çalışanların % 81'i erkek, 19'u ise bayan. Bayanlar kurye olarak çalışmayı pek tercih etmemektedirler ama Aras'ın çalışan bayan sayısını artırma yönünde çalışmaları vardır.

Aras'ın İnsan Kaynakları Uygulamaları

İşe Alma ve Yerleştirme

Aras'ta işe uygun kişinin seçimine özen gösterilir. Personel seçimindeki kriterleri, bilgi ve deneyim yanında, kişilerin yetkinlikleri ve davranışsal özellikleri de dikkate alınır. Çalışacağı işe göre de, yabancı dil bilgisi aranabilmektedir.

Ücretlendirme ve Ödüllendirme

Bunun dışında holding genel merkezinde her ay, ayın departmanı, ayın şirketi, ayın personel gibi, çalışanları motive etmeye yönelik uygulamaları vardır. Müşteri memnuniyetine dayalı bir ödül sistemini geliştiriyorlar. Aras'ta çalışan herkes, müşterisinden yazılı bir teşekkür aldığı anda, kendisine de genel müdürlük tarafından bir teşekkür yazısı geleceğini bilmektedir.

Eğitim ve Geliştirme

Aras alışanları için yoğun bir eğitim programı başlatmış. Bildiği gibi, geniş bir coğrafi alanda hizmet vermektedir. İnsan Kaynakları ekibi, tüm bölgelerde eğitim çalışmalarıyla "Müşteri İlişkileri" eğitimi almamış hiç bir personeli kalmayacak.

Aras Sosyal Sorumluluğu

1989 yılında beri kargo taşımacılığı sektöründe hizmet veren tüm Türkiye'de 8.000 şubesi ile 1.300 noktaya hizmet veren ve 7.000 çalışana sahip Aras Cargo sektördeki liderliğinin etkisiyle önemli misyonlar üstlenmiştir. Sponsorluk, sosyal sorumluluk projeleri bunların en önemlileridir.

Bu projeleri gerçekleştirmesindeki amaçları şöyle sıralayabiliriz:

- Kamuoyunun Aras Cargo'dan beklentilerini karşılamak,
- Aras Cargo hakkında olumlu imaj uyandırmak,
- Kurumun bakış açısını, değerlerini duyurmak,
- Ülkenin ağdaşlaşmasına katkı sağlayacak başarılı işler gerçekleştirmek.
- Kurumun tanıtımına katkı sağlayacak projeleri gerçekleştirmek.

Projelerini gerçekleştirirken yaygın dağıtım ağı ve çalışanlarından destek almaktadır. Duyurularla projelerden tüm personel haberdar ediliyor ve aktif katılım sağlanıyor.

Sonuç olarak Aras Kargo yapmış olduğu taşımacılık faaliyetleriyle müşterilerin beğenisini kazanmayı hedeflemektedir. Çalışanların da Aras'ın iş ihtiyaçlarına göre uygun nitelikte elemanların olması ve bunların organizasyonun ihtiyaçlarına göre eğitilmesi, çalışanların organizasyon etkinliğine daha fazla katkıda bulunması amacıyla değişik şekillerde ödüllendirilmesi, performans değerlendirmesi, Aras'ın stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamındadır.

Ayrıca, Aras Kargo yukarıda da ifade edildiği gibi kişisel ve toplumsal sorumluluğunun bilinci ierisindektir. Tezimin ikinci bölümündeki insan kaynakları yönetimi amaçlarıyla örtüşmektedir. Aras esnek çalışmayı benimsemektedir. Dolayısıyla, rekabette üstünlüğü

elde etmede müşteri odaklı çalıştığı için kaliteli hizmet ve müşteri memnuniyetin elde edilmesinde insana yatırım yapmanın önemli olduğu bilinci içerisindedir.

EK-5

EKOL LOJİSTİK⁹⁰

1995 yılında ilk modern deponun temellerini atan Ekol; 1996 yılında ilk yurtdışı şubesini Almanya'da faaliyete açmıştır. Ekol, 3 PL konusunda Türkiye'de yine bir öncülük yaparak 1997 yılında yüksek teknolojinin kullanıldığı, içinde barkodlu depo takip sistemleri bulunan Sultanbey'li deposuyla hizmet vermeye başlamıştır. 2001 yılında, Hadımköy'de Dünyanın en modern Tekstil Lojistik depo yatırımını tamamlayıp hizmete sokan Ekol Lojistik aynı yıl Marks& Spencer'ın Samandıra Lojistik Merkezi'ni bünyesine katmıştır. Ekol, bir dünya markası olma yolunda sağlam adımlarla ilerlemektedir. Ekol, müşteri memnuniyetini ön planda tutan, hizmet kalitesinin artmasında nitelikli insan gücü ve çalışan memnuniyetinin çok önemli bir etken olduğu düşüncesi ile sektörde örnek şirketlerden biridir.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere firma müşteri odaklı çalışma stratejisini izlemektedir. Müşteri memnuniyetini kazanmada kalite bilinci de ön planda olup, rekabette üstünlük sağlamak için firma stratejisine uygun nitelikli insan gücüne önem vermektedir. Böylece, müşteri istek ve ihtiyaçlarına karşılık verme arzusuyla kaliteli hizmetleriyle daha fazla müşteri elde ederek karlılığını arttırmak ve bu doğrultuda çalışanların firma etkinliğinde önemli konuma sahip olduğu bilinciyle, özellikle çalışanların memnuniyetini de gözardı etmemektedir.

Şuanda firma bünyesinde yaklaşık 1300 kişi çalışmaktadır.

Dolayısıyla, Ekol'ün hedeflerine en verimli biçimde ulaşmasında insanın en önemli rolü oynayacağı inancı ile ilk hareket noktasının "İNSAN" olduğu bilinci ile hareket edilmektedir.

Türkiye de lojistik sektöründeki gelişmeler Ekol'ün gelişimini de olumlu yönde etkilemiş ve rakip firmaların da gelişmesine, rekabet ortamının artmasına, sektöre ve şirketlerin gelişimine destek olmuş, yeniliklerin önünü açmıştır. Bu nedenle yazılı

⁹⁰“Ekol Lojistik İnsan Kaynakları Uygulamaları” 15 Eylül 2005.
<http://www.btinsan.com/310/99.asp>

medyadan da takip ettiğimiz üzere, sektördeki birçok lojistik şirketi hizmet sektörü olması sebebiyle çalışanların müşterilerine vermiş olduğu hizmetin kalitesini daha da arttırmalarını sağlamak amacıyla, çalıştırdığı insan gücünün gelişimini ve mesleki birikimini de artırma yoluna gitmektedir. Unutulmamalıdır ki şirket bünyesinde çalışan profili, aynı zamanda şirket profilini de yansıtmaktadır.

Ekol Lojistik İnsan Kaynakları Ekibi

İnsan Kaynakları Bölümü, Ücretlendirme ve insan kaynakları uygulamaları dediğimiz işe alım, performans değerlendirme ve eğitim organizasyonlarının yapıldığı birim olmak üzere 2 ana birimden oluşmaktadır.

Ücretlendirme biriminde bölüm sorumlusuyla birlikte 1 uzman 1 uzman adayı ve 2 bölüm asistanı çalışmaktadır.

İnsan kaynakları biriminde de uzman ve bölüm asistanı olmak üzere iki kişi görev yapmaktadır.

İnsan Kaynakları Politikası

En gelişmiş teknolojiyi kullanabilen, iyi eğitim almış, dinamik, takım çalışması ruhuna sahip, Yaratıcı güçlerini değerlendiren, inisiyatif sahibi, kendini sürekli geliştirmeye açık, Ekol' de çalışmayı ayrıcalık sayan, kaliteli ve mutlu bir iş gücüyle çalışmak Ekol' ün ve Ekol İnsan Kaynakları'nın politikasıdır.

İşe Alma ve Yerleştirme

Dolayısıyla, insan kaynakları politikalarının işletme planlarıyla bütünleştirilmesi bir kültürün pekişmesi veya yeni bir kültür oluşmasında bir amaç niteliğindedir. Çalışanların gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyaracak bir ortamın sağlanması, yenilikleri, takım çalışmasını ve toplam kalite anlayışını geliştirecek koşulların yaratılması, Uyum sağlayan ve “öğrenen” organizasyonun çıkarları ve mükemmelle ulaşma amacı doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi firmanın amaçları tezin ikinci bölümünde yer alan insan kaynakları amaçlarıyla örtüşmektedir.

Eleman seçme ve yerleştirme faaliyetinin ana ilkesi, hiçbir ayırım yapmadan ve ayrıcalık tanımadan işin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranış yeterliliğine sahip, Ekol Lojistik A.Ş değerlerini benimseyip, yaşatacak kişilere eşit fırsat vermek ve ilerleme olanağını sağlamaktır.

Yetkin İnsan Kaynağının şirkete kazandırılmasında mevcut işe alımları, en önemli aşama olan iş analizleri ve pozisyon yetkinliklerinin tanımlanması ile gerçekleşmektedir. Bu çalışmaların tamamlanması sonucunda işe alım sürecine geçilerek, objektif kriterlerle değerlendirilen nitelikli ve işe uygun insan kaynağının bünyeye katılmasını amaçlamaktadır. Dolayısıyla, işe başvuran adaylarda şöyle özellikler aranmaktadır;

Yöneticiler için ortak yetkinlikler;

- Liderlik;
- İkna kabiliyeti ve İletişim;
- Ekibinin gelişimini destekleme;
- Problem çözme becerisi;
- Takipçilik ve zamanı optimum kullanma

Çalışanlar için ortak yetkinlikler;

- Stresi yönetme; ve baskı altında çalışabilme;
- Sözlü veya yazılı iletişim sağlayabilme;
- Problem çözme becerisine sahip olma;
- Takipçilik ve zamanı optimum kullanma;
- Detaylara önem verme;
- Yaratıcı ve yenilikçi olma;

Türkiye'de lojistik sektöründe günümüze kadar çalışan profili; sektöre girip, çekirdekten yetişerek, deneyim ve birikimlerini sektöre yeni katılan çalışanlara aktaran insanlardan oluşmakta idi. Ancak sektörün gelişmesiyle birlikte şirketler insan profilini, akademik bilgiye sahip, firmalara akademik bilgilerini de aktararak katmadeğer yaratan nitelikli insan gücünden yana kullanmaya başlamışlardır.

Lojistik sektöründe bir marka olan Ekol 2003 senesinde uygulamaya koyduğu proje ile her biri seçkin üniversitelerden mezun Endüstri Mühendislerini Ekol bünyesine kazandırarak, şirket bünyesinde işlemektedir.

Bu projede amaç, yeni mezun endüstri mühendisi arkadaşları bünyede yetiştirmek ve iş modelleri üzerinde analizler yaparak yeni çözümler üretmelerini sağlayarak, diğer taraftan da lojistik sektörünün gelişimine katkıda bulunmaktır.

Aynı zamanda mühendislik dışında da diğer bölümlerden mezun olan nitelikli gençleri Ekol Ailesi'ne dahil ederek, ekibin gelişimine katkıda bulunacak ve yeni başarılarla imza atacak "Lojistik Sektörüne Gelecekte Yön Verecek Takım"ın oluşturulmasını da en önemli hedeflerinden biri olarak görmektedir.

Ayrıca firma 14 kişilik bir grubu bünyesine alarak yapmış olduğu 6 aylık bir program dahilinde çalışanların şirket kültürü, işleyiş ve iş süreçleri hakkında bilgilenmeleri sağlanmaktadır. Bu zaman zarfında kendilerinin kariyer gelişimlerinde istedikleri bölümü seçmeleri sağlanmaktadır.

Asgari nitelikler;

- İşletme, İktisat, İstatistik, Ekonometri, İşletme Mühendisliği, Endüstri Mühendisliği bölümlerinden olmak üzere 4 yıllık üniversite mezunu olmak veya mühendislik eğitimi üzerine finans konusunda yüksek lisans çalışması yapmış veya yapıyor olmak.

- Çok iyi düzeyde yabancı dil bilgisine sahip olmak,

Pozisyon yetkinlikleri;

- Takipçilik, zamanı optimum kullanma;
- Detaylara önem verme;
- Performans odaklılık;
- Yaratıcı ve yenilikçi olmak;
- Titiz, dikkatli ve düzenli çalışma;
- Sorumluluk üstlenme;
- Kendini geliştirme;

- Sistem düşüncesi;
- Problem çözme becerisine sahip olmak;
- Bütünü görme becerisi...

Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi, "Hedeflerle Yönetim" felsefesi doğrultusunda ele alınan bir süreçtir. Bu süreçte, öncelikle şirket ve departman performansı ve kişisel performansa önem verilir. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki sıkı iletişim sayesinde, şirket hedeflerine ulaşmada her çalışandan beklenenler belirlenir ve bunlar olabildiğince sayısallaştırılır. Bu hedeflere ulaşma derecesi yanında, çalışanlardan, beklenen davranış modeline uyumu, kendini ve şirketi geliştirmeye verdiği önem ve gayretler, performans değerlendirmesinin önemli boyutlarını teşkil eder.

Performans değerlendirmesi yılda 1 kez yapılır ve her çalışanın gelişmesine yönelik ihtiyaçlar belirlenerek, çalışanla mutabakat sağlanır. Ayrıca, yıl sonunda gerçekleştirilen ücret düzenlemeleri de performans değerlendirmesi sonuçlarına dayandırılır.

Kariyer Yönetimi

Ekol Lojistik bünyesinde uygulanmakta olan kariyer yönetim sistemiyle bireysel hedefler şirketlerin stratejik hedeflerine doğrudan bağlı hale getirilerek, bu sayede çalışanların kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirmeleri ve iş hayatında başarılı olmak için gerekli temel yetkinlikleri geliştirmeleri sağlanacaktır. Çalışanlarının kariyer planlamaları yapılarak, şirket veya bölümler arasında rotasyon imkanları ve terfi olanakları yaratılmaktadır.

Ücretlendirme ve Ödüllendirme

Ücretlendirme açısından bakarsak her bir işin bir iş tanımı var ve bunu şirket genelinde tüm çalışanlarıyla paylaşılmaktadır. Her çalışan diğer çalışanın ne yaptığını bilmektedir. Her seviyedeki ücretlerin belirlenmesinde, faktör puan yöntemi kullanarak yapılmış olan iş değerlendirme çalışması ile yapılan düzenli piyasa araştırmalarının büyük önemi

vardır. Ölçek, özellikle sektördeki rekabet açısından kendilerine eşdeğer buldukları şirketlerin içinde aynı düzeyde kalmaktır.

Ücretlendirme, yetkinlik gelişimini destekleyecek şekilde düzenlenmektedir. Kişilerin yetkinlikleri geliştikçe bunu ücretle desteklemektedir. Ücret seviyelerini iş grupları oluşturarak belirlemiş oldukları için, yetkinliklerini geliştiren kişiler daha üst gruplarda farklı ücret seviyelerine ulaşabilmektedirler.

Sonuç olarak Ekol Lojistiğin insan kaynakları uygulamaları organizasyon stratejisine göre gerçekleştirilmektedir. Firma sektörde lider olmayı hedeflemektedir. Bu hedefe de insanla gidileceğini bilir ve bu doğrultuda hareket eder. Yukarıda da ifade edildiği gibi firmanın rekabette üstünlüğü elde etmesinde çalışanların farklı nitelikte olması, eğitimli, yenilikçi, değişimi takip edebilen yeni bilgilere açık ve bu bilgileri organizasyona uyarlayabilen vs. özelliklere sahip olmasını göz önünde bulundurmaktadır. Firma çalışanlarını organizasyonun etkinliği açısından değişik şekillerde motive etmektedir. Firma rekabette üstünlüğünü sağlamada çalışanların performans düzeylerini yüksek tutarak müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. Ekol Lojistik'in stratejik insan kaynakları uygulamaları tezdeki düşünceleri desteklemekte ve bunu firma başarıyla gerçekleştirmektedir.

Eğitim ve Geliştirme

Ekol'e yeni katılan kişiler görevlerine başlamadan önce, Ekol'ü ve operasyonel standartları tanıtmak için mutlaka bir ön bilgilendirmeden geçerler. Pozisyona göre belirlenen zaman diliminde yapılan bu süreçte yeni kişiler şirketin genel işleyişi, kurum kültürü, işyeri kuralları ile ilgili temel noktalarda bilgi edinmektedirler. Mavi yaka personelimiz için tesisler ve projeler bazında oryantasyon eğitimi verilirken, yurtdışı sürücülerine Ekol'ün yurtdışı operasyonunun işleyişi konularında bilgiler verilmektedir. Beyaz yaka personeli için standart oryantasyon paketi uygulanmaktadır.

Ekol Lojistik bünyesindeki tüm personelin, görevleri ile ilgili pratik ve teorik meslek bilgilerini arttırmak, görevlerine ilişkin beceriler kazandırmak, çalışanların bireysel gelişimlerini, ilerlemeye yönelik sorumluluk ve girişimlerini arttırarak verimliliği sürekli olarak yükseltmek amaçlanmaktadır.

Ekol genelinde uygulanmak üzere tasarlanan Eğitim ve Gelişim Sisteminin amacı çalışanların, hem kendilerini hem de işlerini geliştirerek organizasyon üzerindeki katma değerlerini arttırmaktır. Eğitim programları ile Ekol, bünyesindeki tüm çalışanlarına eğitim ve gelişimleri için eşit olanak ve fırsat sağlamaktadır.

Şirket bünyesinde düzenlenen eğitimlerin temel amacı; çalışanın halen yerine getirdiği görevle ilgili teknik bilgi ve beceri düzeyini arttırmak ve Kariyer Planları ile ilişkili olarak bir sonraki görevinde ihtiyaç duyacağı teknik bilgi ve becerileri kazandırmaktır.

2004 senesinde yapılan eğitim ihtiyaç analizleriyle birlikte belirlenen eğitim başlıkları doğrultusunda, yıllık eğitim planına göre, kişisel gelişime yönelik ve mesleki anlamda 7 adet eğitim vererek, 2004 yılında çalışanlarının %32' sine eğitim verdirmiştir. 2005 yılında eğitim bütçesinde firmanın hedefi 14 adet mesleki eğitim, 6 adet kişisel gelişime yönelik eğitim gerçekleştirmektir. Kişisel gelişime yönelik eğitimler, şirket genelinde pozisyonlar bazındaki ortak yetkinliklere göre ve eğitim ihtiyaç analizine göre belirlenmiş eğitimlerdir. Mesleki eğitimlerde ise amaç; çalışanın halen yerine getirdiği görevle ilgili teknik bilgi ve beceri düzeyini arttırmak ve kariyer planları ile ilişkili olarak bir sonraki görevinde ihtiyaç duyacağı teknik bilgi ve becerileri kazandırmaktır.

Burada alınan eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde, eğitim öncesi ve sonrası yapmış oldukları ön ve son test uygulamaları ile katılımcıları ölçebilmektedirler.