

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi: İspark A.Ş. Örneği

Harun CEYLAN¹

Özet

İşletmeler uyguladıkları insan kaynakları yönetimi politikaları ile kendi içerisinde oluşturmaya çalıştığı bir yapıdan; işletme açısından önem az eden stratejik insan kaynakları yönetimi politikalarını oluşturarak yeni bir düşünce ile, vizyon çerçevesinde stratejik düşünen ve değişime açık bir yapıya geçişi hedeflemektedir.

Bu tez çalışmasında stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların verimliliğine etkisi incelenmiştir. Bu çerçevede, çalışmanın bölümlerinde strateji, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi açıklanmıştır.

Bu araştırmanın genel amacı, stratejik insan kaynakları uygulamalarının çalışanların verimliliğine etkisini ortaya koymaktır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışan verimliliği üzerine etkisi teorik olarak açıklanmıştır.

¹ İstanbul Aydın Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi, Alemdağ cad. Karaca Bey Sok.145/A Haldun ALAGAŞ Kat Otoparkı ÜMRANIYE-İSTANBUL, 05058267256.

Abstract

Businesses aim at transferring from a structure which they try to form in their selves with the policies of human resources management to another structure which is open to change and thinking strategically with a vision and forming the strategies of human resources policies. This thesis has studied the effect of strategic of human resource management practices on employee productivity. Within this framework, in the first part of the study it is described as strategy, strategic management, and human resource management and strategic of human resource management.

The overall objective of this study is to determine the impact on employee productivity on strategic of human resources. It is described as a theoretical on employee productivity of strategic human resource.

Giriş

Günümüzde işletmeler yoğun ve aynı zamanda küresel rekabet alanında yaşamını devam ettirmek zorundadır. Global ortamda rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek için işletmelerdeki insan kaynağının bilgisi, becerisi ve yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanılması ve işgörenlerin işe dönük motivasyonlarının temin edilmesi ile verimliliğinin artırılması ile mümkün olacaktır. İşletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletme organizasyonları amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşabilecektir. Bu nedenle günümüzde insan kaynaklarının önemi daha fazla artmaktadır.

Geleneksel personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru gerçekleşen dönüşüm, hızla değişen çevresel koşullar karşısında yetersiz kalmaktadır. Rekabette söz sahibi olabilmek, çağın gerisinde kalmamak ve en önemlisi hayatta kalmak için değişmek zorunda olan örgütler insan kaynaklarında stratejik bakış açısına sahip olmak zorundadırlar. Değişen yönetim teknikleri ve üretim süreçleri ile hızla yoğunlaşan rekabet işletmelerde yönetim anlayışını farklılaştırmakta ve

insan kaynakları yönetimini işletme yönetiminin stratejik unsuru haline getirmektedir.

İnsan kaynakları yönetimine 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 olmanın dışında organizasyonla bütünleşmiş, onun vizyonu, misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan ve paylaşılmasını sağlayan güçlü bir merkeze dönüştürecektir.

Çalışmada öncelikle İSPARK A.Ş. kurumsal yapısı, faaliyet alanı, iş sağlığı ve güvenliği kriterleri ile performans kriterleri ve ödüllendirme konuları hakkında bilgiler sunulmuştur. Konu ile ilgili literatür taraması yapılarak stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların verimliliğine etkileri ortaya konulmuştur.

1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik insan kaynakları yönetimi incelendiğinde “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin stratejik olması işletmeye rekabet avantajı kazandıracaktır. Çevresel analizleri detaylı yapmak, iç ve dış çevreyi yakından tanımak değişime ayak uydurabilmek, uzun vadeli planlar yapmak, insana odaklanmak, stratejileri işletmeye adapte edebilmek strateji kapsamındadır. Bu stratejilerle işletme, fark yaratacaktır. Fark yaratan işletmeler daha da büyüyecekler, rakiplerinden her zaman önde olacaklardır. Bu farkı yaratabilmek için insan kaynakları, stratejik bir yol üstlenmelidir. Bu yüzden İnsan Kaynakları Yönetimi’nin rolü giderek daha stratejik bir hale gelmekte ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’ne doğru bir geçiş yaşanmaktadır” (Biçer, 2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile fark yaratan kuruluş tüm gelişmeleri anında takip edebildiği için pazarda etkili olmasının yanı sıra daha kalıcı olacaktır ve pazara yön verenler içerisinde anılacaktır.

1.1. Tanımı

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, “değişik yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır. Başlıca Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi tanımları aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir” (Özgen ve Yalçın, 2011):

- Örgütün yönetim felsefesi, istihdam politikası ve İnsan Kaynakları stratejisine dayalı personel yada İnsan Kaynakları Yönetimi sistemlerinin tasarım ve yönetimiyle uyumlu bir yaklaşımdır.
- Örgütün işlem stratejisi ile İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyet ve politikalarının uyumlu hale getirilmesidir.
- İnsanı, örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan bir stratejik kaynak olarak görmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi “çalışanların yönetilmesi ve rekabetçi üstünlük yaratacak stratejilerin uygulanabilmesine yönelik tüm karar ve hareketler olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, bir örgütün gelecekte hareket etmek istediği yön konusundaki niyetine göre insan kaynaklarının stratejik yönetimine ilişkin makro bir yaklaşımdır” (Bingöl, 2013).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, “bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olanaklı kılabilmek için tasarlanmış, planlı insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilmektedir” (Öge ve diğerleri, 2007).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, “yeniliği ve esnekliği teşvik edecek örgüt kültürü geliştirmek ve örgütsel performansı iyileştirmek için örgütün stratejik amaçları ve insan kaynakları yönetimi arasında ilişki kurmaktır” (Cingöz, 2011).

1.2. Kavramı

Kavram olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’ni (SİKYY) ele aldığımızda, “stratejik insan kaynakları yönetimi, geleneksel insan kaynakları yönetimi’nden farklı anlam taşımaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün stratejik yönetim süreciyle bağlantılı şekilde İnsan Kaynakları Yönetim faaliyetlerini yerine getirmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi politika ve uygulamaları ile örgütün işletme

stratejisi arasında dikey entegrasyonla bir uyum sağlanmaktadır. Aynı şekilde, İnsan Kaynakları Stratejisinin kapsamını oluşturan unsurlarda yatay entegrasyonla birbirleriyle uyumlu hale getirilmektedirler” (Özgen ve Yalçın, 2011).

1.3. Amaçları

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel amacı, “örgütte çalışan personele yönelik kritik özellik taşıyan sorunların çözümlenmesinde izlenecek genel bir perspektif ya da bakışı ortaya koymaktır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi amaçları örgütün işletme stratejisi ile insan kaynakları stratejisini entegre etmek, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları arasında yatay entegrasyonu gerçekleştirmek, insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının hiyerarşik örgüt yapısında görev alan birim yöneticileri tarafından günlük iş yaşamlarına adapte ederek kullanıldığı bir ortam yaratmak şeklinde ifade edilebilmektedir” (Özgen ve Yalçın, 2011).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi; “amaç ve planları, firmanın stratejik amaçlarıyla bağlantılı olmalıdır. Bu bağlantının nasıl gerçekleşeceği şu şekilde açıklanabilmektedir” (Bingöl, 2013):

- İnsan Kaynakları Yönetiminin ana hedefi, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve yaratıcı katkılarını artırarak örgütün stratejik amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmak.
- Stratejik amaçlardan birisi maliyeti düşürmekse, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amaçları, verimliliği artırmak, çalışanlara bilgi ve beceriler kazandırmak, devamsızlığı ve işgören dönüşümünü azaltmak olacaktır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi'nin amaçları arasında, daha bilgili daha kaliteli hizmet verebilecek çalışanları belirlemek ve bu çalışanların yetkinliklerini ve eğitimlerini artırmak için bir takım sistemleri kurmak.
- Sosyal sorumluluk çerçevesinde çalışanlara fırsat eşitliği sağlamak, çalışanların sağlıklarını koruma altına almak, çeşitlilikleri tanımak, çalışanlar arasında bir ayrımcılığa gitmeden onlara tutarlı ve adaletli

davranmak stratejik insan kaynakların amaçları arasında yer almalıdır.

1.4. Gelişim Süreci

“Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili literatür özellikle son 30 yıldır ağırlık kazanmış olsa da kökleri ABD’de 1920’li yıllara kadar gitmektedir. Emek kavramı, insan kaynakları insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve politikalarına stratejik bir bakış açısı ile o dönemde John Commons gibi ekonomistler ve endüstri ilişkileri bilim adamları tarafından açıklanmış ve tartışılmıştır. 1920’lerde ilerici şirketler bilinçli olarak, emek yönetiminde stratejik bir bakış açısını temsil eden yenilikçi insan kaynakları uygulamalarını formüle etmiş ve benimsemişlerdir. Bu süre içinde işverenlerden küçük, ama gözle görülür bir elit grup, geleneksel/komuta ve kontrol sistemi yerine, farklı bir yaklaşımla, rekabet avantajının kaynağı olarak emeğin; işbirliği ve yatırım yapılacak, ilgilenilecek insan kaynağı olduğunu benimseyen bir yönetim anlayışına sahiptirler. Böylece, stratejik insan kaynakları yeni bir fikir olmaktan öte, insan kaynağının rolünü yararının ve önemini ortaya koymayı sağlayan bir yönetim anlayışıdır” (Bakan ve diğerleri, 2014).

1.5. Önemi

Stratejik insan kaynakları yönetimi, “örgütün uzun dönemli amaçlarının elde etmede kullanabilecekleri çok önemli bir dönüşümü ifade etmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli özelliklerinden bir diğeri ise, insan kaynakları strateji ve uygulamaları ile örgütün genel stratejik amaçları arasında bağ kurmuş olmasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynaklarını daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini nasıl artırabilecekleri konusu üzerinde duran, piyasaya yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları politikalarının örgüte etkinlik ve karlılığın aratılması şeklinde tanımlanmış bir amacı olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi, insan kaynağının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır” (Şimşek ve diğerleri, 2007).

Stratejik İKY Faaliyetleri

Stratejik İnsan Kaynakları Faaliyetleri	
<u>İnsan Kaynakları Felsefesi:</u> Tanımlanmış örgüt değerleri ve kültürü.	İnsanlara nasıl davranılacağını ve nasıl değerlendirileceğini ifade eder.
<u>İnsan Kaynakları Politikaları:</u> Paylaşılan değerleri ifade eder.	İnsanlarla ilgili iş konularına ve insan kaynakları programlarına kılavuzluk eder.
<u>İnsan Kaynakları Programları:</u> İnsan kaynakları stratejileri olarak ifade edilen konular.	İnsanlarla ilişkili temel iş meselelerini göstererek bu konulardaki değişim çabalarını düzenler.
<u>İnsan Kaynakları Faaliyetleri:</u> Liderlik, müdürlük ve faal görevler tanımlanır.	İhtiyaç duyulan rol biçimlerini harekete geçirir
<u>İnsan Kaynakları Metotları:</u> Diğer faaliyetleri formüle eder ve yürütür.	Bu faaliyetlerin nasıl başarıldığını ifade eder.

Kaynak: Öznur YAVAN, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansı**, Akademik Bakış Dergisi, 32.sayı, Eylül- Ekim 2012, s.8. <http://www.akademikbakis.org/eskisite/32/10.pdf> Erişim Tarihi: 30.04.2015.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetleri; insan kaynakları felsefesi, insan kaynakları politikaları, insan kaynakları programları, insan kaynakları faaliyetleri, insan kaynakları metotları olarak sıralanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik donanımı için gerekli koşullar aşağıda sıralanmaktadır (Benligiray, 2013):

- Yönetimin reaktif değil, proaktif olması,
- Politikalar arasında yüksek entegrasyon bulunması,

- Koordinasyonun üst yönetim tarafından yapılması,
- Planın örgüt genelinde bütünleştirilmesinin üst yönetimin kontrolünde olması

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin stratejik bütünleşmesi ve bu bütünleşmenin başarılı sonuçlar doğurabilmesi için sözkonusu yapıyı destekleyecek güçlü bir kültür yaratmanın önemini de vurgulamak gerekmektedir. Kültür, organizasyonun niyet ettiği stratejileri destekleyen davranışları teşvik ederse, bu, organizasyon için değerli bir kaynak olacaktır. Elbette burada seçilen stratejinin organizasyonun rekabet ortamında başarılı olması için uygun olduğu varsayılmaktadır.

Çeşitli Boyutlarıyla SİKY'yi Geleneksel İKY'den Farklılıklar

	Geleneksel İKY	Stratejik İKY
İK İçin Sorumluluk	İK Uzmanı olması	Hat/yöneticisi olması
Odak	İşgören ilişkisi içermesi	iç ve dış müşterilerle ortaklık içermesi
İK'in Rolü	İşlemci, değişim takipçisi, savunucu olması	Dönüşüm, değişim lideri, başkalarını harekete geçiren özellikte olması
Başlangıç/İlk adım(İnsiyatif)	Yavaş, tepkici, bölümlenmiş olması	Hızlı, proaktif, bütünleşmiş olması
Zaman Ufku	Kısa-dönemli olması	Kısa-orta-uzun dönemli (ihtiyaca göre) olması
Kontrol	Bürokratik-roller, politikalar, süreçler içermesi	Organik-esnek, başarı için ne gereklies onu

		yerine getirmeyi içermesi
İş Tasarımı	İşgücünün Bölümlenmesi Bağımsızlık, uzmanlık olması	Geniş, esnek, çapraz eğitim, takımlar olması
Temel/Anahtar yatırım alanları	sermaye ve ürünler içermesi	İnsan ve bilgi içermesi
Mali sorumluluk/Deger biçme	Maliyet odaklı olması	Yatırım odaklı olması

Kaynak: Dursun BİNGÖL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8. Baskı, 2013, s.13.

Geleneksel personel yönetiminde sadece operasyonel kararlar alan ve genellikle mavi yakalılarının sendikal rollerine ilişkin olarak mesai harcayan insan kaynakları yöneticisi, stratejik insan kaynakları yönetiminde, işletmenin geleceğini etkileyen stratejik kararların alınmasında rol oynadığı gibi örgütün çalışanları ile ilgili kararların alınmasında da etkilidir. Stratejik insan kaynaklarının en önemli farklarından biride örgütün diğer işlevleri bütünleşik bir yapılanma içerisinde olması ve bu yapıları destekler, gerekli insan kaynağını sağlar durumda olmasıdır. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde tüm işlevlere hâkim olmayan insan kaynakları yöneticisi, stratejik insan kaynakları yönetiminde bütünleşik bir yapıda olması nedeniyle tüm insan kaynakları yönetim sistemlerinde sorumlu haldedir.

2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

“İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının stratejik niteliği, insan kaynakları uygulamalarının finansal performans, işgücü devri ve verimlilik gibi konularda örgüt performansı için son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu durumun anlamı örgütün toplam performansı diğer bütün örgütsel değişkenlerden çok insan kaynakları uygulamalarının etkisi altında olduğuna yapılan vurgudur. İnsan kaynakları yönetimi'nin stratejik yapısı, özellikle 1980'li yıllardan

itibaren birçok araştırmaya konu olmuş, birçok araştırmacı tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının farklı stratejik durumlar ile tutarlılığı ve bu uygulamaların firma performansı ile olan ilişkilerini ortaya koymak üzere çalışmalar yapılmıştır” (Akgün, 2010).

2.1. Evrensel Yaklaşım

Evrenselci yaklaşıma bakıldığında, “stratejik insan kaynakları yönetimini açıklayan en basit yaklaşımdır. Delery ve Doty bu yaklaşımı, geleneksel insan kaynakları uygulamalarını, sınırlı bir dizi doğru prosedür ve politikalara dönüştürme süreci olarak açıklamaya çalışmışlardır. Literatürde en iyi insan kaynakları uygulamalarının örgüt performansını artırdığına ilişkin birçok ampirik araştırma olmakla beraber, “en iyi uygulamalar”ın neler olduğu konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır” (Bakan ve diğerleri, 2014).

2.2. Durumsal Yaklaşım

“Evrenselci yaklaşım, en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt performansını doğrudan etkilediğini savunurken, durumsalci yaklaşım bu ilişkinin durumsal değişkenler tarafından etkilendiğini varsaymaktadır. Durumsalci yaklaşım, örgüt performansının etkileyen en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının varlığını reddetmekte, insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişkinin uzun vadede geçerli olmadığını ve durumsal değişkenlere bağlı olarak değişeceğini savunmaktadır” (Bakan ve diğerleri, 2014). Bu durumsalci (contingent) yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişki uzun süre durağan kalmaz ve durumsal değişkenler denen nc değişkenlere bağlı olarak değişmektedir” (Akgün, 2010).

2.3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım

Kaynaklara dayalı yaklaşımın dayandığı temel görüş: “rgt, çalışanları ya da personeli, işletmeyi oluşturan tüm kaynakları uygun şekilde birleştirerek ya da bir araya getirmek suretiyle bu kaynakları “kıt”, “taklit edilemez”, “değerli” ve “ikame edilemez” hale dönüştürmekte ve böylece bu kaynaklar sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağı olmaktadır. Kaynaklara dayalı yaklaşımda,

örgütler kaliteli ve nitelikli personeli istihdam ederek rekabet üstünlüğünü sağlamaktadır. Bu yaklaşım, yani “kaynaklara dayalı işletme modeli (KDİM), özellikle 1980’li yıllardan sonra gelişen ve tek bir endüstride tek bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ) elde etmesini işletme kaynaklarına dayanarak açıklamaya çalışan bir modeldir” (Özgen ve Yalçın, 2011).

2.4. Biçimlendirme Yaklaşımı

“Durumsallık kuramının bir uzantısı olan biçimlendirme (Configurational) yaklaşımı, diğer yaklaşımlardan farklı olarak İnsan Kaynakları fonksiyonunu karmaşık ve etkileşimli bir sistem olarak ele almış, örgüt hakkında toplanan bilginin analizi yerine sentezini yapmaya çalışmış ve bütüncül bir bakış açısı getirmiştir. Biçimlendirmeci bakış açısı evrensel ve durumsal yaklaşımlara göre daha karmaşık niteliktedir. Biçimlendirmeci modeller durumsallık yaklaşımlarını inkar etmemekle beraber İnsan Kaynakları fonksiyonunu karmaşık ve etkileşimli bir sistem olarak eşsonluluk ilkesi bağlamında tanımlamaktadırlar. Eş sonluluk ile bir sistemin aynı son duruma farklı ve özgün başlangıç noktalarından ulaşabileceği ve özgün konfigürasyonların maksimum performansa ulaşmayı sağlayabileceği bağlamında evrensel bakış açısının ‘en iyi uygulama’ varsayımı reddedilmektedir. Bu yaklaşımın ileri sürdüğü en önemli görüşlerden bir diğeri de insan kaynakları’nın, örgütle ilgili stratejiler hazırlanırken sürece dâhil edilmesi gerektiğidir. Bunun nedeni, örgütün görevini başarması için alt sistemler arasındaki çaba birliğini, yani bütünleşmeyi insan kaynağının sağlayacak olmasıdır. Bu yaklaşımın önermeleri evrenselci önermelere göre daha karmaşıktır. Bunun nedeni bu yaklaşım evrenselci yaklaşım gibi basit doğrusal ilişkilerden daha karmaşık ilişkiler üzerinde durmasıdır. Bu yaklaşımda çalışma modelleri bağımlı ve bağımsız değişkenler ile sınırlı olmayıp, bir ara değişkenin varlığı söz konusudur. Böylesi çalışmalarda iç uyum ve dış uyum ve bunlara ulaşma yolları aranır. İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel ve çevresel faktörlere uyumu bu arayışların başında gelmektedir” (Akgün, 2010). Durumsallık kuramının devamı gibidir.

2.5. Bağlamsal Yaklaşım

Bu yaklaşım, stratejik insan kaynaklarına tanımlayıcı ve küresel bir açıklama getirerek, diğerlerine nazaran daha kapsamlı, farklı coğrafi ve endüstriyel şartlara uygulanabilen geniş bir model önermiştir. “Bu görüşü benimseyen yazarlara göre stratejik insan kaynakları yönetiminin sadece içsel işleyiş ve örgütün hedeflerine ulaşmadaki rolüne odaklanması yetersizdir. Bağlamsal yaklaşım stratejik insan kaynakları yönetimi ve çevresi arasındaki ilişkiyi yeniden gözden geçirerek, örgüt düzeyini aşan ve onu daha büyük bir makro sistemin parçası olarak gören bir açıklama getirmiştir. Bu yaklaşımda insan kaynakları stratejileri sadece örgütsel performansa katkıları çerçevesinde değil örgütün unsurları ve dışsal çevresi üzerinde etkileri de açıklanmalıdır. Teorik temelleri endüstri ilişkileri alanında daha yakın olan bu yaklaşım, daha önceki çalışmalarda göz ardı edilen kamu işletmeleri, sendikalar, sosyal ve kurumsal gelişmelerin etkisi gibi çevresel faktörlerin önemine yeniden değinmiştir. Bağlamsal yaklaşım, daha önce tartışılan evrensel, koşulsal ve yapılandırıcı yaklaşımlar genel olarak değerlendirildiğinde, benzer kurumsal temelleri içermekte olup, rasyonel ve normatif kuramı eleştirmektedir” (Bakan ve diğerleri, 2014).

Stratejik insan kaynakları yönetimini farklı açılardan ele alan yaklaşımlar yukarıda genel olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Stratejik insan kaynaklarını yönetimini açıklamada tek bir yaklaşımın yeterli ve doğru olduğunu söylemek mümkün değildir. Her bir yaklaşım stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının biraz daha iyi anlaşılmasına, daha iyi açıklanmasına ve gelişmesine katkı sağlamıştır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	Temel Varsayım	Değişkenler Arasındaki İlişkiler	AnalizDüzeyi	
Evrensel Yaklaşım	En iyi insan kaynakları Yönetimi uygulamaları vardır	Dogrusal ve genellenebilir	Tek bir uygulama üstün performansa götürür	Belirli bir uygulamalar seti üstün performansa götürür. (Sinerjik entegrasyon ve birbirine bağlı ilişkileri göz önüne almaz)
Durumsal Yaklaşım	En iyi uygulamalar yoktur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgüt stratejisi veya çevre gibi üçüncü değişkenlere bağlıdır.	Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki durumsal değişkenlere bağlı olarak değişir.	Biçok durumsal çalışma sadece tek bir uygulamaya odaklanır	Bazı durumsal çalışmalar uygulamalar seti üzerinde durur, fakat birbirine paralel değildir.
Biçimlendirme Yaklaşımı	Stratejik insan kaynakları yönetimi kalıpları, insan kaynakları yönetimi sistemini kuran öğelerin kombinasyonundan yola çıkarak tanımlanır.	İnsan kaynakları yönetimi kalıplarının bir bütün olarak örgüt performansını nasıl etkilediği üzerinde odaklanır. Birbirine bağlı ilişkiler ve sinerjik entegrasyon	Her zaman sistematik bir analiz düzeyi	
Bağlamsal Yaklaşım	Stratejik insan kaynakları yönetimi yönetsel kararlardan daha geniş bir şeydir. Makro sistemin parçasıdır.	İnsan kaynakları yönetimi değişkenleri önceki sistemle (uyumlaştırılmış) bütünleştirilmiştir.	Örgütler üstü bir analiz düzeyi	

Kaynak: İsmail BAKAN ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2014 s. 479.

“Yukarıdaki karşılaştırmalı tablonun incelenmesi ile Stratejik İnsan Kaynakları yaklaşımlarından bağlamsal yaklaşımın varabileceği sonuçların daha sosyal ve betimleyici bir anlayışa dayalı olarak, diğer yaklaşımların rasyonel ve normatif eksiklerini tamamlayıcı nitelikte olduğu söylenebilmektedir” (Akgün, 2010).

3.Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Verimliliğine Etkisi

Stratejik insan kaynakları uygulamalarının çalışanların verimliliğine etkisi incelendiğinde “verimlilik kavramı günümüzde artık öylesine hayatın içine girmiştir ki bu kavramı duymayan ve ya dikkate almayan tek bir kişi bile yoktur denebilir. Özellikle, gerek üretim ve gerekse de hizmet sektörünün bir üyesi olsun, tüm kuruluşlar verimliliği anlama ve elde etme çabasıdadır. Bu çabanın kaynağında verimliliğin önemini bulmak mümkündür. Verimlilik, genel olarak, üretim süreci sonunda elde edilenlerle bu sonucu elde etmek için üretim sürecine sokulanlar, bir başka deyişle, çıktılarla girdiler arasındaki bir orandır. Çıktılarla girdiler arasındaki ilişkinin fiziksel ya da parasal olarak tanımlanmasıdır. Üretim tipi, politik ya da ekonomik sistem ne olursa olsun, verimlilik tanımı değişmez. Bu nedenle, verimlilik farklı kişiler için farklı anlamlara gelse de temel kavram daima, üretilen mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesi ile bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak kalır” (Kahveci, 2012).

Stratejik insan kaynakları uygulamalarının çalışanların verimliliğine etkisi ve katkısı her geçen gün artmaktadır. İşletmenin stratejik hedefleriyle uyumu, stratejik insan kaynakları uygulamaları ile bütünleştiğinde hem işletme açısından hem de personel açısından oldukça önemlidir. İnsan kaynağının verimli kullanılması işletmenin personel maliyet girdisini düşürmektedir. Böylece kalifiye personellerin istihdam edilmesi ile işletme ve işgörenlerin stratejik hedefleri aynı politikada birleşerek, işletmenin stratejik hedefleri ile uygulanan stratejik insan kaynakları politikalarının bütünleştiği görülmektedir. Bu bağlamda iki unsurdan söz edebiliriz. Birincisi, İnsan Kaynakları ve Verimlilik, ikincisi ise, Verimliliği Artırma Yöntemleri'dir.

3.1. İnsan Kaynakları ve Verimlilik

“Ulusal ve özel sektör düzeyde verimliliğin Avrupa Birliği ülkelerin ve Amerika Birleşik devletlerine göre düşük olduğu ülkemizde, insan kaynaklarının tam anlamıyla, diğer bir deyişle “en uygun ve yararlı” biçimde kullanılmasını sağlama yolu ile verimlilik hiçte

azımsanmayacak oranda yükseltilebilir. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı ve yönetimi öncelikle bu kaynakların ne gibi işlevleri olduğunun belirlenmesini gerektirir. İnsan kaynakları birçok görev ve aktiviteyi kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde, tam kullanım, verimlilik ve verim birbirine paralel kavramlardır. İşletmelerin çoğunda verimliliği artırma amacı ve bu amaç için zaman ve kaynak harcamasına rağmen, aralarından insan kaynaklarının tam kullanımı felsefesini benimseyenlerin sayısı azdır. İşletmelerde insan kaynaklarının tam olarak kullanımının sağlanması, dolayısıyla verimliliğin artırımı için ciddi organize ve tutarlı bir planın başlama noktası olarak iki unsur düşünülmelidir. Bunlardan birincisi, işletmenin personel ilişkileriyle ilgili açık bir felsefe geliştirmesidir. Tam kullanım kavramı, bu felsefenin çekirdeği olarak sunulabilir. İkincisi ise, geliştirilen bu felsefenin özünün her yöneticiye ve her personele iletilmesidir” (Hançer, 2004).

“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nin içerdiği konulara bakıldığında hem örgütün hem de işgörenlerin beklentilerini karşılanması yönündedir. Dolayısıyla, stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme performansını artırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde bakıldığında insan kaynakları stratejileri aşağıda belirtilen durumlarda kurum performansını artırabilmektedir” (Cingöz, 2011):

İK stratejileri ile kurum stratejileri arasındaki uyumu daha güçlü kılabilmek için;

- Kurum stratejileri ile İK stratejileri arasında sağlam bir uyum sürecinin oluşturulması,
- İK stratejilerinin kurumun faaliyet gösterdiği alanla uyumu,
- İK stratejilerinin, kurumun bazı yetkinliklerinden ve yeteneklerinden spesifik şekilde yararlanma imkânı sağlaması,
- İK stratejilerinin karşılıklı olarak birbirini güçlü kılabilmesi,
- İK stratejilerinin kurumsal özelliklere göre biçimlendirilmesi,

“Bu açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, işletme stratejileri ile stratejik insan kaynakları yönetimi politikalarının uygulamaları arasında güçlü bir uyumu sağlayan kurumların istenilen, verimli ve performansı daha

da yükselteceklerdir. İşletmede uygulanan insan kaynakları stratejilerinin birbiriyle olan uyumu da verimliliği ve performansı etkilemektedir. Hiçbir insan kaynakları stratejisi kendi başına iyi ya da kötü değildir. İnsan kaynakları stratejisinin başarısı, duruma ve hangi içerik ile kullanıldığına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Yani bir insan kaynakları stratejisinin organizasyonel performans üzerindeki etkisi her zaman diğer faktörlere ne kadar uygun olduğuna bağlı olarak değişmektedir. Uyum daha iyi performans anlamına gelir, uyumsuzluk tutarsızlıklara ve düşük performansa yol açmaktadır. Uyum insan kaynakları stratejileri ile işletmenin diğer yönleri arasındaki tutarlılık ve uygunluk anlamına gelir. İnsan kaynakları stratejisinin bir organizasyonun performansına katkısı, bu strateji ile organizasyonun genel stratejileri arasındaki uygunluğun, işletmenin içinde bulunduğu çevresel faktörlere uyumun, işletmenin özgün kurumsal özellikleri ve kültürü ile olan uyumunun ve işletmenin belirleyici ve ayırt edici yetkinlikleriyle uyumunun sağlanması ile artacaktır. Ayrıca, insan kaynakları stratejilerinin birbiriyle tutarlılığı ve birbirini pekiştirmesi de bu stratejinin işletmenin genel performansına katkısını arttıracaktır” (Erkoç, 2009).

3.2. Verimliliği Artırma Yöntemleri

Verimliliği artırma yöntemleri açısından “işletmeler verimlilik düzeylerini istenen seviyelere getirebilmek için değişik yöntemler uygulamaktadır. Uygulanan bu yöntemler, işletmelerin türüne ve işleyiş tarzına göre değişiklikler gösterebilmektedir. Ancak işletmelerin tümüyle yapılandırılmış olan bir yaklaşıma ihtiyaçları, insan kaynaklarının tam olarak kullanımının geliştirilmesi doğrultusunda artacaktır. Verimliliği artırmak amacıyla uygulanan yöntemlerin geçerli bir tanımlamaya sahip olması, o yöntemin başarısı için ilk şarttır. Daha sonra, uygulanan bu yöntemin, işletmenin tüm personeline iyi bir şekilde aktarılması gerekmektedir. Aşağıda verimliliğin arttırılması için uygulanabilecek değişik yöntem ve yaklaşımlara kısaca değinilecektir” (Hançer, 2004).

Daha iyi çalışma yöntemleri geliştirme: “Verimlilik sorununa en ideal yaklaşımın yönetimli çalışma olduğu söylenebilir. Buna rağmen, daha

iyi çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması sayesinde verimliliğin artırılması için yapılanlar, birçok işletmede sınırlı düzeydedir. Sayısal olarak çok ve etkin yöntemleri olan işletmelerde değişik çalışma yöntemleri geliştirilmiştir. Bu yüzden yöntem geliştirme çalışmaları, işletmenin çoğunda sürdürülmesi gereken bir iş olarak düşünülmekte ve sadece ürün, ekipman, materyal veya diğer faktörler işletmede değişikliğe gidilmesini gerektirdiğinde düzenlenmektedir”.

Verimsiz uygulamaların kaldırılması: “Ekonominin tümündeki işletmeler ele alındığında, son yıllarda insan yerine makine kullanımı ve daha iyi çalışma yöntemleri geliştirilmesi sayesinde verimlilik önemli ölçüde arttırılmışken, birçok verimsiz uygulamanın çalışma sistemleri içinde yer aldığı ve yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Genel olarak birçok işletmeyi etkilemiş olan verimsiz uygulamaların üç ana kaynağından söz edilebilir. Verimliliği azaltan sınırlayıcı uygulamaların en önemli destekleyicilerinden birisi devlettir. İkincisi ise, verimsiz uygulamaların ortaya çıkmasına izin veren işletmelerin kendileridir. Üçüncü olarak da, sendikalar ve işletmeler arasında yapılan anlaşmalar sayılabilir”.

İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı: “Verimliliğin arttırmakta en önemli etkilere sahip olan dördüncü faaliyet alanı ise insan kaynaklarının daha iyi yönetimidir. İnsan kaynaklarının daha iyi yönetimi, daha iyi personel yönetimi anlamına gelen, işletmenin sahip olduğu yeteneklerden daha etkin bir şekilde yararlanmasıdır. İnsan kaynaklarından daha iyi yararlanma sayesinde verimliliği arttırmak bu çalışmanın odak noktasıdır. Verimliliği arttırmak için günümüzde uygulanan çalışmaların sonuçlarından yararlanılarak yeni yöntemler ve daha iyi insan kaynakları bilgisi geliştirilmesi olasıdır. Ayrıca, verimliliği arttırmak için yapılan insan kaynakları yönetiminde kullanılan teknik ve uygulamalar, sermaye gerektirmemesinin yanında, yararlılığı geçtiği zaman değiştirilmesi gerekebilecek fiziksel ekipman montajını da gerektirmemektedir. Diğer bir deyişle insan kaynaklarının daha iyi kullanımı ile daha yüksek verimlilik sağlamaya yönelmiş çalışmalar ortaya çıkabilecek riskler daha azalır”.

Bu bağlamda “çalışanların verimliliğini arttırma ve kaliteli ürün ve hizmet sunma çabalarının yansira maliyetleri düşürme gayretlerinin sağlanabilmesi için işletmelerin farklılaşması gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının belirlemeye ve bunlara cevap vermeye gayret gösteren işletmelerin bir diğer ifade ile çalışma hayatının kalitesini arttırma çabası içinde olan işletmelerin daha başarılı sonuçlar elde ettiği belirlenmiştir. Çalışma yaşamının kalitesi konusunda belirli bir bilinç geliştirilmiş işletmelerin çalışanların fikirlerine değer verdikleri, karar alma sürecine katılımları konusunda özen gösterdikleri bilinmektedir. Ayrıca işletmeler, çalışanlarını sürekli eğiterek ve beceriye dayalı ücret sistemlerini geliştirerek, işletmedeki kademe sayılarını azaltarak veya takım çalışmalarını özendirerek çalışma yaşamının kalitesini artırabilirler. Yüksek kalitede çalışma ortamı sağlayan işletmelerde çalışanların tatmin düzeyi ve bağlılıkları yüksek olacaktır” (Tüzüner, 2014).

Sonuç olarak bakıldığında işletme açısından verimliliği arttırmada en önemli unsurlardan biride; kaliteli personellerin istihdam edilmesidir. Bunun için işletmeler, stratejik insan kaynakları planlamasını doğru yapılarak personel maliyet girdisini en aza indirip, işletmenin stratejik hedeflerine uygun işgörenleri seçmesi gerekmektedir. İnsan kaynağının verimli ve doğru kullanılması sonucu çalışanlar ve işletme ortak paydada birleşerek belirlenen hedeflere daha sistematik, daha kararlı ve en önemlisi de daha verimli sonuçlar elde ederek daha hızlı bir şekilde ulaşacağı bir gerçektir

4. Araştırmanın Problemi, Amacı, Önemi ve Kapsamı

Araştırmamızın bu bölümünde araştırmamızın problemi, amacı, önemi ve kapsamı konu edilmiştir. Araştırmamız sürecindeki aşamalar, ölçek çalışmaları ve araştırmamızın izlemiş olduğu yöntem ele alınarak, bu yöntem sonucunda ulaştığımız bilgi ve bulguların değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

4.1. Araştırmanın Problemi

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (SİKYY) birçok özelliğe sahip olduğu bilinmektedir. Bunların başında personel politikalarının insan

kaynağının planlanmasının ilk olarak kendi içlerinde ve sonrada genel şirket stratejileriyle bütünleşmesi gelmektedir. Stratejik insan kaynakları planlaması ve personel politikalarının verimli ve etkin bir biçimde uygulanması hem çalışanların verimliliğın arttırılmasına hem de örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu hale gelmesini mümkün kılmaktadır.

Araştırmanın problemi, stratejik insan kaynakları politika ve uygulamalarının çalışanları nasıl etkilediğidir. Buna göre, bu çalışmada, stratejik insan kaynakları politika ve uygulamalarının çalışanları ne düzeyde etkilediğı sorununa yanıt aranmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Günümüze kadar yapılan araştırmada; stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulamalarının, kalite yönetim faaliyetlerinin, bilgi paylaşım düzeyinin işletme stratejileriyle olan uyumunun çalışanların performansı üzerinde olumlu birçok etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada, stratejik insan kaynakları yönetimi (SİK Y) uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla, SİK Y uygulamaları, bu uygulamalar arasındaki ilişkiler incelenmiş, öncelikle işletmelerin hangi düzeyde SİK Y uygulamalarına sahip oldukları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu bağlamda çalışmanın amacını ise şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Araştırma kapsamındaki çalışanların demografik özellikler açısından profillerinin belirlenmesi
- Uygulanan Stratejik İnsan Kaynakları Politikalarına, şirket çalışanlarının bakış açısının belirlenmesi
- Şirketin stratejik hedefleriyle stratejik insan kaynakları politikalarının uyumluluğının belirlenmesi
- Verilerin analiz edilmesi ile elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve öneriler geliştirilmesi.

4.3. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda daha hızlı bir şekilde varlığını artıran globalleşme sürecinde; uluslararası rekabetin üstünlüğünde bende varım diyen şirketlerin, geleneksel rekabet üstünlüğü, niteliklerin ötesinde insan unsurunu farklı yorumlayışları ön plana çıkmaktadır. Şirketin organizasyon yapısı ve beşeri sermayenin uygun kullanımı, günümüzde rekabetin önemli bir dayanağının temsil etmektedir. Çalışmanın odağında insan unsurunun varoluşu şirketin stratejik hedefleriyle ve insan kaynakları politikalarının nasıl ve ne şekilde örtüşüğünün göstergesi olmaktadır.

Bu bağlamda araştırmamızın önemini iki başlık altında toplamak mümkündür.

- Şirket çalışanlarının, uygulanan insan kaynakları politikalarına bakış açılarıdır.
- Otopark sektöründe İSPARK'ın öncü kuruluş olması ve bu sektör çalışanlarına yönelik daha önce böyle bir araştırmanın yapılmamış olmasıdır.

4.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı, İstanbul İSPARK Genel Müdürlük çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Bir başka deyişle İSPARK şirketinde Genel Müdürlük çalışanları bu çalışmanın kapsamına dâhil edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Son yıllarda daha hızlı bir şekilde varlığını artıran globalleşme sürecinde; uluslararası rekabetin üstünlüğünde bende varım diyen şirketlerin, geleneksel rekabet üstünlüğü, insan unsurunu farklı yorumlayış ve uygulamaya aktarış biçimleriyle ile ön plana çıkmaktadır. Şirketin organizasyon yapısı ve insan sermayesinin uygun kullanımı, günümüzde rekabetin önemli bir dayanağını temsil etmektedir. Çalışmanın odağında insan unsurunun varoluşu şirketlerin stratejik amaç ve hedefleri ile insan kaynakları politikalarının nasıl ve ne şekilde örtüşüğünün göstergesi olmaktadır. Bu bağlamda araştırmamıza dair aşağıdaki sonuç ve öneriler çıkartılmıştır.

- Personellerin daha verimli olabilmeleri için uzmanlığına dayalı bir departmanda çalışmaları hem işgören hem de işveren açısından oldukça önem arz etmektedir.
- Kurumdaki insan kaynağının doğru biçimde seçilmesi, doğru işe yerleştirilmesi, performansı ve ücret yönetiminin sistemli bir şekilde izlenmesi kurum için hayati önem taşımaktadır.
- İşe uygun personel seçimi yapılan işin sorunsuz sürdürülebilmesine katkı sağlar. İşgören faaliyet alanlarını belirledikten sonra iş analizleri yaparak personel niteliklerini belirlemeli ve niteliklere uygun personeli istihdam etmelidir.
- Şirketin stratejik hedeflerine yönelik İKP'nın belirlemesi ve bu hedefe uygun insan kaynağının seçilmesi büyük önem arz etmektedir. Kurum hedeflerinin insan kaynakları yönetimi ile uyumlu olması faaliyetleri yürütecek personellerin belirlenmesinde faydalı olacaktır.
- Kurumun hedefleri ile hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan personel yapısına sahip olması kurum için geleceğe dönük adımlar atmasında faydalı olacaktır.
- Verimliliğinin arttırılabilmesi için atılacak adımların başında stratejik hedeflere uygun stratejik insan kaynağının istihdam edilmesi gerekmektedir.
- Ayrıca personelin kariyer planlaması yapabilmesi, yükselme olanağı sağlanması hedeflere ulaşmayı sağlayacak ve memnuniyeti ve verimliliği arttıracak diğer önemli etkenlerdendir.
- Personelin kendini güvende hissetmesi ve kuruluş için değerli olduğunu hissetmesi verimliliği ve memnuniyeti arttırmaktadır.
- Personel liyakatine önem verilmemesi personelin kurum bağlılığını zedeleyeceği gibi iş motivasyonunun da olumsuz olarak etkileyecektir. Liyakat sisteminin olmadığı kurumda personel eğitimleri de gereksiz olarak görülecektir.
- Personel kendisini çağın gerekliliklerine taşıyacak bilgi birikimine ulaşma fikrini önemsiz bulacaktır. Ayrıca personelin kariyer planlaması yapması da anlamsız bir hal alacaktır.
- Kurumda mesleki eğitimlerin verilmesi personelin yaptığı iş ile ilgili teknolojik gelişmeleri takip etmesine kendisini yetiştirmesine fayda sağlayacaktır.

- Eğitimler ile personel yaptığı işte fark yaratarak yükselme avantajını yakalayacaktır. Bu durumda işgörenin verimliliğini yükseltecektir. Çünkü personel kendisini ne kadar yetiştirirse ve geliştirse bunun kendisine maddi anlamda bir getirisi olmayacağını düşünür ve eğitimlere gereksiz olarak bakar.
- Kurumda personele kariyer ve yükselme olanağı sağlanmaması etkili insan kaynakları politikası yürütülemediğinin de göstergesi sayılabilir. Personele yükselme fırsatının sunulmaması personelin kendisini geliştirmesini de olumsuz etkileyecek faktörlerdendir. Yaptığı işte yükselemeyeceğini bilen personel işe karşı motivasyon eksikliği yaşar ve kuruma karşı var olan aidiyet duygusunda da azalma yaşanır.
- İş süreçleri analiz edilerek görev tanımları detaylı bir şekilde hazırlanmalı personelin niteliklerine uygun iş dağılımı yapılmalıdır. Yapacağı işin gereklerini bilen personel kuruma daha faydalı olacaktır. Görev ve sorumlulukların belirlenmediği kuruluşlarda işlerin aksaması ve hataların ortaya çıkması kaçınılmaz bir durumdur.
- Kurumda gerek kaynakların adil dağılımı gerekse işletme ve İK fonksiyonlarındaki uygulamaların istenilen seviyede olmaması nedeniyle personele yeterince adil fırsat sunulmadığı görüşü ortaya çıkmaktadır.
- Personel politikalarının gözden geçirilerek fırsat eşitliğinin daha adil sağlanması gerekmektedir. Bu durum çalışma ortamının verimliliğinin pozitif yönde gelişmesine katkı sağlamaktadır.
- Personel planlamasının etkin olarak yapılmaması personele göre iş ortaya konulmaktadır yorumuna sebep olabilir. Personel planlamasını doğru şekilde yaparak, işe göre personel istihdamı yoluna gidilerek faaliyet alanlarında iş verimliliği sağlanabilir.
- Personelleri karar verme sürecine dahil etmek hem işgörenin hem de işverenin birlikte hareket etmelerini ve çabuk karar almalarını sağlamaktadır. Ortak karar alma mekanizmalarının etkin bir şekilde yürütülmesi personele değer verilmesi, personelin aidiyet duygusunun artması ve personelin verimliliği açısından önemli bir husustur.
- Şirketin stratejik hedefleri ile örgütte uygulanan stratejik insan kaynakları politikalarının aynı amaca yönelmesi gerekmektedir.

- Örgütün yönetim kadrosu insan kaynakları departmanını da bu sürecin içerisinde katarak uygulanan personel politikalarını, işletmenin stratejik hedefleri ile bütünleştirerek sürdürülebilir bir ortamı oluşturmalıdır.
- İşletmenin stratejik hedeflerini göz ardı etmeyerek hem personel tarafından şirketin güvenli bir liman olarak görmesini sağlamak hem de, şirket açısından hayati önem taşıyan ve şirketin kendi varlığını gelecek zaman dilimi içerisinde de devam ettirebilmesinin güvencesini ortaya koymak örgüt kadrolarının en önemli görevlerinden birisidir.

Sonuç olarak; örgüt kadroları işletmenin stratejik hedeflerine uygun daha uzun ömürlü bu iradeyi ortaya koyabilecek yetişmiş insan kaynağına sahiptir. Bilgi, birikim ve yönetsel anlamda gerekli yönetici kadrolarına sahip olan bu kurum, gelecek nesillere yeni şirket yönetim anlayışını ortaya koyabilecek gücede sahiptir.

Kaynakça

- [1] Akgün, Funda, (2010). "Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansına Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- [2] Bakan İ. ve diğ. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, 472-479, Ankara.
- [3] Benligiray, S. (2013). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, 1.Ünite, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, 20, Eskişehir.
- [4] Biçer Ömer, (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Performanslarıyla İlişkisi ve Konu İle İlgili Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [5] Bingöl, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, 8.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, 13-25, İstanbul.

- [6] Cingöz, Ayşe, (2011). "SİKİY ve SİKİY' in Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkileri", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.
- [7] Erkoç, Duygu, (2009). Stratejik "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi, İstanbul.
- [8] Hançer, M. (2004). İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, 6-26, Ankara.
- [9] Kahveci, Ayfer, (2012). "İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Verimliliğine Etkileri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- [10] Öge S. ve diğ. (2007). Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Genişletilmiş 2.Baskı, 10.Ünite, Baran Ofset, 319, Ankara.
- [11] Özgen, H. ve Yalçın, A. (2011). İnsan kaynakları Yönetimi Stratejik Bir yaklaşım, 2.Baskı, Nobel Yayınları, 34-44, Adana.
- [12] Şimşek M.Ş. ve diğ. (2007). Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Geliştirilmiş 2.Baskı, Gazi Kitabevi, 319, Ankara.
- [13] Tüzüner, V.L. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme, 2.Baskı, Beta Yayınları, 12-13, İstanbul.