

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN YÜZÜ : STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODU^(*)

Dr. Alim AYDIN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

Abstract: The concept of modern management shows that business and operation systems can not be isolated from the environment, and organizations have to monitor the directions and dimensions of the variations to prevail on one hand, and adopt the necessary advantages to emerge from highly competitive environments on the other hand, by adapting to the balances deteriorated by environmental factors which continuously experience a total disorder, with the minimum goal of survival.

Starting from this point of view, this article justifies the fact that a pack of goals such as "leaving traditional personnel management types which have adaptation difficulties to environment - organization - human (working) co-relation and dynamism rapidly, and leading a successful and uninterrupted life, being influenced by change and the negativism of conditions at minimum, realizing a rational adaptation to the environment", can only be achieved granting the human resources management of the organization, a strategic depth.

As a continuation of this thinking it can be said that strategies organized in parallel to the possible benefits of risks and opportunities which determine depths and directions of compulsory changes extending from the course of traditional personnel management, directed at employees oriented and prepared by providing participation, will turn into organizational success if applied in unity with organizational strategies.

I.GİRİŞ

Günümüz iş yaşamının onun da ötesinde tüm dünyanın ve hatta yaşamımızı sürdürdüğümüz evrenin, hızı artan bir oranda sürekli değişimi yaşadığını biliyoruz. Hatta öyle ki "değişim"nin kendisi bile değişmektedir. Çağdaş yönetim düşüncelerine göre çevresinden soyutlanamayan işletme sistemleri, sürekli alt üst olan çevresel değişkenlerin bozduğu dengeye uyum sağlayabilmek ve en azından yaşamlarını sürdürebilmek için; hem ortaya çıkabilecek değişimlerin yön ve boyutlarını kestirmek ve hem de güçlü rekabet ortamlarından gerekli üstünlükleri elde etmek zorundadırlar. Bu arada son sözlerimizle üzerinde yoğunlaştığımız genel amacın-çevresel değişime uyum sağlama ve rekabet üstünlüğünü ele geçirme amacının-gerçekleştirilmesine yönelik özel bir süreç olarak

karşımıza çıkan "stratejik yönetim"nin bu haliyle genel işletme yönetiminden tamamen farklı bir anlayış olmadığını aksine onu bütünleyen, tepe yönetim karar alanı kapsamında ilgiyi daha çok içeriden dışarıya değil, dışarıdan içeriye dönük bir bakış açısıyla çevresel değişimler üzerinde toplayan, bir süreç olduğunu vurgulamak gerekir.

Bunun yanı sıra örgütün salt iç yapısına dönük alışagelmış insan kaynakları yönetim biçimleri ise tıpkı genel işletme yönetimlerinde olduğu gibi geçen dönemlerde statik çevre koşulları nedeniyle belki başarılıydılar, ancak özellikle son 10-15 yıl içerisinde hızla değişime uğrayan çevre (ekonomik, sosyal, politik, kültürel, teknolojik vb.) ve öğelerinin yönetsel başarıdaki yönlendirici zorunlu önkoşulu; çevre-örgüt-insan (çalışan) korelasyonu ve dinamizmine ayak uydurmakta güçlük çeken geleneksel personel yönetim biçimlerini hızla terk ederek; başarılı ve sürekli yaşama, çevresel değişiklik ve fırsatlardan yararlanma, değişim ve koşulların olumsuzluklarından en az etkilenme, çevreye rasyonel bir adaptasyonu gerçekleştirme şeklinde belirginleşen amaçlar kümesinin, ancak örgütün insan kaynakları yönetiminin stratejik bir derinlik kazanmasıyla sağlanabileceğini ortaya koymaktadır. Çünkü çevre hızla değişmektedir, örgüt bu değişime ayak uydurma çabası içerisinde, böyle bir çabanın dinamiklerini oluşturan, değişime paralel örgütlenen, yönlendirilen ve katılımı sağlanarak hazır hale getirilen işgörenlere yönelik stratejiler eğer örgütsel stratejilerle bir bütünlük içerisinde uygulanabilirse ancak örgütsel başarıya dönüşeceklerdir.

Buraya kadar ki anlatımlarımızla ortaya konmaya çalışılan aynı zamanda bu çalışmamızın da konusunu oluşturan olgu, geleneksel personel yönetim sürecinden stratejik insan kaynakları yönetim sürecine uzayan zorunlu değişimin derinlik ve yönlerinin örgütsel katkılarıyla birlikte sergilenmesini amaçlamaktadır.

II. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVSEL ROLÜ

Stratejik yönetim süreci kavramına girmeden önce işletmenin hızlı bir değişim içinde bulunan böyle bir dünyada ayakta kalabilmesi ve genişlemesi için gerekli olan temel koşulları sıralamakta yarar vardır [1]:

a^o Açık ve dışa dönük stratejiler ve yenileme sürekliliği üzerine kurulmuş olan bir işletme yönetimi

b^o Kararlaştırılmış amaçlar ve standartlara dayanan kontrollü ve merkezde toplanmamış eylemsel faaliyetleri olan bir yönetim

c^o Stratejilerin formüle edilmesi ve standartların gerçekleştirilmesi hakkında görüş birliği olan bir yönetim sistemi ve bu sistemde çalışan bütün kişilerin amaçlara uyacak biçimde katılımı

Strateji, değişikliğin yapıcı bir tasarı haline getirilmesine yardımcı olan yoldur. Strateji şimdiye kadar süregelen davranış örneğinin değişmesini ister. Eski davranış örneği değişmediği takdirde yeni bir strateji meydana gelemez.

1. Stratejik Yönetim Süreci ve Temel Dinamikleri

Genel bir ifadeyle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren çetinleşen iş ortamı, işletmelerin stratejik yönetim sürecine yönelmelerini gerektirmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda işletmelerin böylesine zorlaşan bir ortamda faaliyet göstermelerini etkileyen değişimlerin aşağıdaki gibi sıralandığı belirlenmiştir [2].:

- Küreselleşme eğiliminin artması
- Hammade fiyatlarının yüksekliği
- Mamul yaşam eğrilerinin kısalması
- Araştırma-geliştirme faaliyetleriyle bu konuda yapılan harcamaların gizli kalmasında karşılaşılan güçlükler
- Sektör içi ve uluslararası alanda yeni, farklı nitelik ve amaçtaki işbirliği uygulamaları

Bu faktörlerin yanısıra, günümüzün toplumsal, siyasal, ekonomik, teknolojik alanlardaki hızlı gelişme ve değişimleri; işletmeleri ağır rekabet koşulları altında çalışmaya zorlamaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, gelişebilmeleri; ileriye dönük doğru tahminlerde bulunarak, çevreye uyum sağlamalarına bağlıdır. Bunun da gerçekleşebilmesi; işletme süreçlerine ilişkin tutarlı, gerçekçi kararların alınmasını gerektirmektedir ki stratejik yönetim, örgütün gelecekteki yönüne ilişkin kararların alınmasını ve bu kararların uygulanmasını içermektedir [3].

Örgütsel kademeler gözönüne alındığında bir işletmede genel olarak üç tip karardan söz etmek mümkündür. Bunlar; operasyonel (eylemsel), yönetsel ve stratejik kararlardır. Operasyonel kararlar; günlük, rutin,

çok sayıda olup sıkça tekrarlanan ve çoğunlukla işletmenin bir alt sistemi (bölümü) ile ilgili niteliğe sahip kararlardır. Yönetsel kararlar genellikle yapılan tahminler ile sağlanan sonuçlar arasındaki olumsuz sapmaların analiz edilmesine dayanan düzeltici nitelikli kararlardır. Örneğin üretilen somut ya da soyut nitelikli ürünlerin arzulan düzeyde olmaması, ani grevler ya da personel devir veya devamsızlık oranlarının yükselmesi gibi durumlarda alınan kararlar gibi. Stratejik kararlar ise, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilere yöneliktir. İşletmenin etkinlikte bulunduğu sektördeki mevcut yerinin ve gelecekteki pozisyonunun ne olacağına analiz edilmesi sonucu, işletmeyi alanında kendi koşulları içerisinde en iyi duruma getirecek kararlar stratejik nitelik taşıyacaktır. Bu kararlar örgüt içi ve dışından sağlanan bilgiler üzerine kurulmuş uzun dönemli kararlardır [4].

Görülüyor ki stratejik yönetim, stratejik nitelikli kararların alınması ve uygulanmasına yönelik bir süreçtir. Bu, yönetim sürecinin; örgütün tüm işletme içi birimleriyle ve çevre ile bütünleşmesini içeren kısmını oluşturmaktadır [5]. Sürecin etkinliğinde örgütsel -iç-^(*) ve çevresel -dış- değişkenler önemli rol oynamakta olup iyi analiz edilmeleri gerekmektedir. Örgüt yapısı, kültürü ve işletme kaynakları örgütsel değişkenleri; toplumsal çevre ve iş çevresine (faaliyet konusuna) ilişkin değişkenler ise çevresel değişkenleri oluştururlar. Çevresel değişkenlerden toplumsal değişkenleri; sosyo-kültürel, ekonomik, siyasal, teknolojik ve yasal olarak; iş ile ilgili değişkenleri ise; ortaklar, rakipler, müşteriler, finansal kredi kuruluşları, sendikalar, işgücü piyasaları ve tedarikçi işletmeler şeklinde kendi içlerinde yeniden sınıflamak mümkündür [6].

Diğer yönetim düzeylerinin katılımıyla tepe yönetiminin sorumluluğu altında yürütülen stratejik yönetim sürecini; stratejik planlama, stratejiyi uygulama ve kontrol olmak üzere kabaca iki ana grup halinde ele almak mümkündür. Bu durumda, örgüt misyonunun belirlenmesi, misyonun gerçekleştirilmesi için kısa ve uzun dönem amaçların saptanması ve amaçlara ulaşılmasını sağlayacak stratejilerin seçilerek uygulama sürecine dönük politikaların geliştirilmesine yönelik kararlar stratejik planlamanın konusunu oluştururken; stratejiye ulaşılmasını sağlayacak örgütsel yapının geliştirilerek başarı için gerekli faaliyetlerin uygulamaya alınması, stratejinin örgütsel başarımdaki etkinliğinin izlenerek kontrolünün ve düzeltici önlemlerin alınmasına dönük çalışmalar ise strateji uygulama ve kontrol çalışma

(*) "Çevre" tanımlaması aslında "örgütün dışında kalan değişkenlerin kümülatifi-toplamı" anlamını içermektedir. Dolayısıyla soyut-boş yada içi oyuk bir örgüt olamayacağına göre, örgütün bir "iç çevre"si kavramından kaçınmak kanımızca daha doğru olacaktır. Olsa olsa örgüt ve çevresinden söz edilebilir. Bu konuda bkz: HICKS Herbert G.-GULLETT Ray C., Organizasyonlar: Teori ve Davranış, Çev: Besim BAYKAL, İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No:1, İstanbul, 1981, S.305

grubunu oluşturacaktır [3]. Bu bağlamda uygulama ve kontrol süreci kadar etkili olan stratejik planlama süreci, örgütün dinamik bir ortamda çevresel sorunlarının çözümüne destek sağladığı gibi, işletme stratejilerinin yeniden gözden geçirilip biçimlendirilmesinde de önemli bir role sahip olacaktır [7].

Stratejik yönetim sürecine bütüncül bir yapı içinde baktığımızda, işletmenin varolma nedeni olarak niteleyebileceğimiz örgüt misyonunun değerlendirilmesi, belirlenmesinin işletmenin spesifik olarak amaç ve hedeflerinin saptanması için önkoşul olduğunu ve bu yönüyle örgütü diğer işletmelerden ayırt etmek için içinde bulunduğu piyasadaki hedeflerinin tanımlanması gerektiği ileri sürülmektedir. Bu düşünceden hareketle, işletmenin hangi sektörde yer alacağı ve ne tür mal yada hizmetler üretilip sunulacağı konuları örgüt misyonunun belirlenmesinde etkin noktalar olmaktadır [8].

Stratejik yönetim süreciyle ilgili olarak vurgulanması gereken diğer önemli bir nokta, özellikle büyük ölçekli işletmelerin amaç ve içerikleri açısından strateji belirleme düzeylerinin açıklığa kavuşturulması gerekliliğidir. Bu bağlamda üç düzeyde strateji belirlenmesi söz konusu olmaktadır [6,9]:

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

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

- İşlevsel stratejiler veya kaynak stratejileri; örgüt içindeki işlevsel bölümlere ilişkin kararları içermekte olup özellikle işletmenin fiziksel, finansal ve insan kaynaklarına yönelik olarak geliştirilen stratejilerini kapsar. Rekabet avantajı sağlamak ve sinerjik etkiden yararlanmak iki temel strateji unsuru olarak ortaya çıkar.

2. Örgüt Düzeyinde İşlevsel Stratejilerin Geliştirilmesi

Örgüt bazında stratejilerin genel olarak üç seviyede geliştirildiğinden söz etmiştik. Bunlardan biri de, işletme kaynakları ile ilgili geliştirilen işlevsel stratejilerdir. İşlevsel stratejilerin temel amacı işletme kaynaklarının verimliliğini en üst düzeye çıkarmaktır. Zaten strateji, rakiplerin aynı veya daha yüksek yetenekler dahilinde onlardan daha iyi sonuçlara erişebilecek şekilde kaynakları yerleştirme yoludur. Strateji formüle etmek veya geliştirmek dinamik bir süreçtir ve etkili olabilmesi için az sayıdaki kritik durumda olan öncelikli bölümlerine dikkatler çevrilmelidir, çünkü uzun süreli düzenlemeler için temelle ilişkili olan, teknikle ilgili olandan daha

önemlidir. Bu anlamda işlevsel politikaların görevleri şöyle sıralanabilir [1]:

- İşlevsel bölümlerdeki özel kararlar ve eylemler için yönergeler ve yargı koşulları koymak (planlama işlevi),

- İşlevsel bölümlerdeki stratejilerin düzgün bir yorumunu geliştirmek; böylece stratejileri destekleyecek tüm gerekli kararlar tam zamanında yetkili yöneticiler tarafından verilebilir (bağlantı işlevi).

- Stratejilerin tamamlanmalarının bağlı olduğu işlevsel bölümler ve eylem programları üzerindeki etkilerini araştırmak; böylelikle stratejiler zamanında revizyondan geçirilebilirler (kontrol işlevi).

İşlevsel bölümlere dönük karar sürecinde yukarıda sıraladığımız ilkeler dizisinin-işlevsel politikalar-yönlendirdiği yönetim, aynı nitelikli üç grup strateji üretebilir [10]:

- **Ekonomik nitelikli işlevsel stratejiler:** Pazarlama, finans, insan kaynakları yönetimi, araştırma-geliştirme ve bilgi sistemleri gibi işletmenin ekonomik anlamda varolmasını sağlayan işlevlerle ilgili stratejilerdir.

- **Yönetimsel nitelikli işlevsel stratejiler:** Bu stratejiler, işletme içindeki planlama, organizasyon, yürütme, kontrol, motivasyon ve iletişim faaliyetlerinin etkin biçimde yönetiminin sağlanmasına ilişkin olarak geliştirilen stratejilerdir.

- **İşletme sorunlarına ilişkin işlevsel stratejiler:** Bu grup altında iki tür stratejiden söz edilebilir. Birincisi örgütün çıkması beklenen olası sorunlara ilişkin geliştirdiği stratejilerdir. İkincisi ise işletmenin beklenmeyen olağanüstü durumlar karşısında izlemesi gereken politikalara dönük stratejilerdir. Bu stratejilerin oluşturulmasında işletmenin geçmiş deneyimleri ve çevresel gözlemler önemli rol oynayacaktır.

Konumuzla ilgili olarak işlevsel stratejilerin en önemlilerinden birini insan kaynakları yönetim stratejileri oluşturmaktadır. Çünkü işletmenin performansı genel olarak insan kaynaklarının verimliliğine bağlıdır. Örgütün yürüttüğü tüm süreçlerde ve aşamalarında en etkin rol, sahip olunan insan kaynaklarına düşmektedir. Gerek teknolojiyi üreten, gerekse bu teknolojiye yararlanan ve onu kontrol eden işletmenin işgücüdür. Dolayısıyla bilimsel yöntem ve tekniklerden yararlanarak örgüt çalışanından maksimum verimi sağlamak çağdaş insan kaynakları yönetiminin birinci derecede görevi olmaktadır. Bu nedenledir ki örgütün insan kaynakları yönetimi kendi uzmanlık alanına giren konulara ilişkin politika ve stratejiler formüle ederek uygulamaya koymaktadır.

Özellikle örgütün işgücü planlamasında örgütsel strateji ve amaçlar etkin bir role sahiptirler; Çünkü gelecek belli bir dönemde işletmenin ne kadar insan kaynağına sahip olacağı ve aynı dönemde ne kadar çalışana ihtiyaç duyacağı (insan kaynağı arzı ve talebi) ile doğabilecek aradaki farkın nasıl giderilerek denge sağlanacağı ve optimal kaynak niceliğine-ve hatta niteliğine-nasıl ulaşılacağına çözüm getirme çabalarında etkinlikle bulunulan pazarın daralma ve genişleme kapasitesine dönük kestirimler belirleyici olurken insan kaynakları yönetimi ve geliştirdiği stratejiler bu konudaki gerekli önlemlerin alınmasında en etkin paya sahip olacaklardır. Sözgelimi tasarruf stratejisini izleyen bir işletmede çalışan sayısında bir azalma gerekirken, büyüme stratejisinin hedeflediği bir işletmede işgücü gereksinmesi nicelik ve nitelik olarak artacaktır. Bunun yanısıra; konuya ilişkin çevre koşulları da örgütün insan kaynakları yönetimi üzerinde etkili olacaktır. Örneğin işletmenin sosyal ve coğrafi konumu nedeniyle istediği nitelik ve nicelikteki işgöreni sağlama zorluğu insan kaynakları yönetimi açısından sorun yaratabilecektir. Dolayısıyla örgüt düzeyinde sözkonusu olacak bir insan kaynakları stratejisi geliştirme sürecinde, işletme içi ve çevresel koşulların analizinde gerekli duyarlılığın gösterilmesi kaçınılmaz görünmektedir.

3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevsel Gelişim Süreci

Şüphe yok ki işletmelerde etkinlikle bulunan insan unsuruna ilişkin sorunların kökeni “örgüt” ya da “örgütlenme” temel kavramları kadar eskidir; Çünkü bu kavramların özünde sahip olunan beşeri yapı yatar ya da bir başka deyişle “örgüt” olgusunun varoluş gerekçesidir insan ve örgüte taşıdığı sorunları. Buna rağmen sözkonusu sorunların çözümü ve insan ögesine verilen değerlerin göstergesi olarak son dönemlere kadar teknolojik ya da mekanik süreçlerin gelişimine verilen değer oranında örgütsel yapı içerisinde arzulan stratejik boyutuna kavuşamamıştır; insan kaynakları bölüm ve işlevleri.

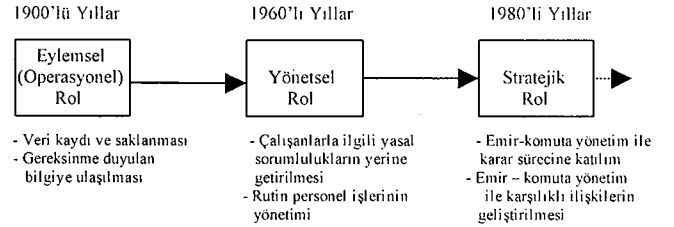
Uzun yıllar ilerlemesini yönetim akımlarının örgüte getirdiği yeni bakış açılarıyla sınırlı kaldıktan ve işlevsel etkinliğe sahip başlı başına bir birim olarak değil de örgütsel birimlerin genel gelişimi içinde ancak kendine bir yer edinebildikten sonra özellikle 1970’li yıllarda örgüt içindeki etkisi artmış ve bu bölüme kendi uzmanlık konularında geçici ya da sürekli olarak, nihai karar verme yetkisi olarak tanımlanan, işlevsel yetki verilmesi eğilimi doğmuştur. 1980’lerde personel yönetim uzmanları, örgütün temel emir-komuta işlevleriyle ilgili sonuçlardan da sorumlu insan kaynakları stratejistleri durumuna gelmişlerdir [11].

Geçen son yıllara kadar personel yönetimi bölümüne; örgüt çalışanlarının seçimi, işe yerleştirilmesi, eğitilmesi, transferi ve ücret yönetiminden sorumlu birim

gözüyle bakılmaktaydı. Artık günümüzde yetkin ve yeterli bir insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu; etkin fiziksel ve finansal kaynakların yönetimiyle birlikte doğrudan işletme faaliyetlerinden sorumlu, emir-komuta yöneticilerine tam destek sağlamaktır.

20. yüzyıldan 21. yüzyıla geçerken insan kaynakları yönetimi alanındaki gelişmeleri üç dönem halinde ele almak mümkündür:

İlk dönemin ağırlıklı konusunu, çalışanlara ait bilgilerin yer aldığı kayıt ve dosyaların tutulması oluşturmaktaydı. İkinci dönemde ise yasal sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili çalışmalar insan kaynakları işlevinde ön plana çıkmıştı. Artık 1980’li yıllardan başlayarak günümüze değin geçen sürede, konuya ilişkin olarak; rekabete dayalı üstünlüğün kazanılması ve bunun korunması ya da stratejik destek olarak adlandırılabilir bir üçüncü dönemden söz etmek mümkün olmuştur. Bu dönemde tepe yönetim insan kaynakları bölümüne, emir-komuta işlevlerine ilişkin bölümlerin yaptıklarına benzer bir şekilde maliyetleri kontrol etmek, işletmenin rekabet gücünü geliştirmek, her etkinliği ile firmaya değer eklemek gibi faaliyetleri gerçekleştiren bir bölüm gözüyle bakılmaktadır [12].



Şekil : Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci

Personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinin aşamalarını, yukarıdaki şekil yardımıyla daha somut biçimde ortaya koymamız mümkündür [13].

Şeklin de ifade ettiği durum; insan kaynakları işlevinin işletme yönetimi içinde artan stratejik önemini gözönüne sermektedir.

III. STRATEJİK KİMLİĞİYLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİK VE VERİMLİLİĞE KATKILARI

1980’li yılların başından itibaren insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlanmış ve “stratejik insan kaynakları” kavramının ortaya çıkması sözkonusu olmuştur. Üretim ve dolayısıyla yönetim süreçlerinin yüksek teknolojiye dayanması; nitelikli işgücüne olan gereksinmeyi artırmış ve pazara dönük böyle güçlü bir personel bileşimine sahip olmak

üzere, işletme genelini kapsayan uzun dönemli karar ve stratejilerin oluşturulması sorumluluğuna ortak bir insan kaynakları yönetiminin örgüt üzerindeki işlevsel nitelikli etki ve katkısı artmıştır.

Böylelikle günümüz koşullarında insan kaynakları etkinlikleri, işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesinde giderek önem kazanmaya başlamıştır. Modern insan kaynakları departmanları işletmenin toplumsal, örgütsel, işlevsel dengeler ve kişisel amaçlar karşısında yaptığı temel mücadelelerde, stratejik destek sağlamakta ve işletme gereksinmelerini daha etkin biçimde karşılamaktadırlar [14].

1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Aşamaları

İş yaşamının özellikle son yıllarda yoğun bir biçimde yaşadığı değişim sürecinde insan kaynakları alanındaki evrim, kayıt tutuculuktan tam stratejik ortaklığa geçiş, işletmenin rekabet gücünün ve karlılığının artırılmasında insan kaynakları yönetiminin artan değer ve önemini ortaya koymaktadır. Bu anlamda strateji ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin gelişimi dört aşamalı bir süreç olarak ele alınabilir [15].:

- İlk aşamada; stratejik planlama grubu ve insan kaynakları yönetimi departmanı, kendi başlarına-bireysel-çaba göstermekte, birbirleriyle ilişki içinde olmadan örgüt içinde bir yer edinmeye çalışmaktadırlar.

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

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

- Son aşamada ise artık; stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin beklenmedik örgütsel ve yönetsel olaylarla başa çıkma yeteneğini artırmakta, bu konudaki etkinliklerini kolaylaştırmaktadır. Örgütsel ve çevresel değişimler doğrultusunda biçimlenen işletme stratejisinin belirlenme ve uygulanma sürecine, insan kaynakları işlevi de aktif olarak katkıda bulunmaktadır.

2. Temel İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri

İnsan kaynakları yönetim stratejileri; bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirip işletmenin işgücünden en etkin bir biçimde yararlanılarak örgüt verimliliğinin artırılmasını hedeflemektedirler. Dolayısıyla işe alma ve yerleştirme, işe alıştırma ve yetiştirme, iş değerlendirme, işgören değerlendirme, ücretleme, güdüleme ve moral gibi temel insan kaynakları yönetim işlevlerinin her birisi için stratejiler formüle edilip uygulamaya alınmalıdır. Bununla birlikte daha genel anlamda insan kaynakları yönetim stratejilerini şu şekilde gruplamak mümkündür [16].:

a^o İşgücü planlama stratejileri; işgücüne ilişkin bunlara örnek olarak kısa-uzun dönem planlama stratejileri, merkezi-merkezkaç planlama stratejileri, bütünsel-kısmi planlama stratejileri verilebilir.

b^o 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 stratejilerin formülasyon ve uygulama aşamasını biçimlendirirler. Örnek olarak biçimsel ve biçimsel olmayan işgücü tedarik stratejileri, personel temininde içe dönük ya da dışa dönük kaynaklara başvurma stratejileri verilebilir.

c^o Yetiştirme-geliştirme stratejileri; Bu stratejilerin saptanmasında işgörenlerin bilgi, beceri, yetenek düzeyi, örgütün sektöre özgü teknolojik olanaklardan yararlanma ölçüsü, tepe yönetiminin kariyer planlama ve yönetim sürecine bakış açısı, eğitim maliyetleri gibi etkenler rol oynamakta olup; bireysel ya da grup eğitim stratejileri, işbaşı ya da işdışı eğitim stratejileri bu gruba örnek verilebilir.

d^o Başarım değerlendirme stratejileri; İşgören değerlendirme sisteminin örgütlenmesi ve değerlendirme kriterlerinin ve yöntemlerinin seçimleri vb. etkenlerin rol oynadığı bu grupta, biçimsel ve biçimsel olmayan performans değerlendirme stratejileri, ödüllendirme-geliştirmeye dönük performans değerlendirme gibi stratejiler yer almaktadır.

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

¹² İş ilişkileri stratejileri; Biçimsel ya da biçimsel olmayan disiplin stratejileri, sendikalarla muhalefet ya da işbirliği stratejileri, düşük-yüksek iş güvencesi stratejileri vb. bu konuda geliştirilebilecek stratejilerin bazılarıdır. Sözelimi işgücü maliyetleri yüksek olan bir örgüt yönetimi sendikaya karşı mücadeleye dönük bir strateji izlerken maliyetleri düşük olması durumunda işbirliğine yönelik bir stratejiyi benimseyecektir.

3. Yeni Stratejik Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İşleyiş Sürecindeki Değişime Getirileri

Bir bütün olarak stratejik yönetim, değişimin yönetimidir. Dolayısıyla şirket değerleri, şirket kültürü, sistemi ile liderlik, planlama, kontrol ve insan kaynakları yönetimi gibi yönetsel süreçlerdeki değişimi de içermektedir [17]. Son yıllarda üst düzey yöneticilerin daha stratejik düşünmeye başladıkları, insana ilişkin görüş ve uygulamaların işletme başarısında kritik bir önem taşıdığı konusunda fikir birliği içinde oldukları görülmektedir. Nitekim rekabetin uluslararası bir nitelik kazanması, teknolojik gelişme hızının artması, işletmelerin karmaşık bir ortamda başarılı olarak yönetilmeleri için-insana dönük-daha mükemmel stratejilerin geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir[15]. Böylelikle insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğini artırması, üstlendiği görev ve faaliyetleri planlama ve uygulama süreçlerinde daha belirleyici ve etkili olmasına yol açmıştır. Örgütsel işleyiş sürecinin gelişiminde meydana gelen bu değişiklikleri şöyle sıralayabiliriz[16].:

- Çoğu işletmenin tepe yönetimi, insan kaynakları yönetimini yaşamsal nitelikli bir örgütsel işlev olarak görmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri de genel işletme kararlarına daha çok katılır ve işgücü programlarının örgütsel hedefler üzerindeki etkisinin daha çok farkına varır hale gelmişlerdir.

- İnsan kaynakları politikalarının merkezi olarak oluşturulmaları ancak merkezkaç temelde uygulanmaları sözkonusu olmaktadır. Birçok işgücü politikasının yasal ve ekonomik karmaşıklığı, bunların işletme düzeyinde personel uzmanları tarafından merkezi olarak oluşturulmalarını gerekli kılarken, yönetim bilgi sistemlerinde meydana gelen gelişmeler bu politikaların merkezkaç temelde uygulanmasına olanak sağlamaktadır.

- Otomasyon ve insan kaynakları bilgi sistemlerinin işletmelerdeki kullanımı gittikçe artmaktadır. Konuya ilişkin olarak geliştirilen çeşitli bilgisayar programları bölümün etkinliğini yükseltmektedir.

- İnsan kaynakları bölümleri, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerde daha sorumlu hale gelmektedirler. Günümüzde insan kaynakları stratejileriyle örgütsel

stratejilerin bir bütünlük içinde yürütülmesi doğrultusunda genel bir eğilim sözkonusudur.

- İnsan kaynakları uzman ve yöneticileri; işletmede çalışan işgörenlerin gelecekte gösterecekleri tutum ve davranışlar ile onların yaratıcılık potansiyellerini önceden tahmin etmek-bilmek zorundadırlar. Dolayısıyla bu yöneticiler; mevcut çalışanların hareketlerinden kaynaklanacak problemleri sistematik bir biçimde ciddi sorunlar doğurmadan ortadan kaldırarak, örgütün genel işleyiş düzeninin korunmasına yardımcı olmak sorumluluğundadırlar.

Öte yandan, işletme çalışanlarının yaratıcılıklarının desteklenmesi ve yönlendirilmesi iki nedenden dolayı önem taşımaktadır. Birincisi; çalışanların verimliliğinin artması, örgüt düzeyinde maliyetlerin düşmesi ve yeni ürün önerilerinin ortaya çıkması demektir. İkincisi ise; çalışanlara bedensel ve düşünsel yeteneklerini ortaya koyma olanağının tanınması, onların işlerini daha iyi ve tatmin duyarak yapmalarını sağlayacaktır.

IV. SONUÇ

Buraya kadar ki anlatımlarımız işletme stratejistlerinin kendi deyimleriyle, sürekli değişim ortamının dinamikleriyle iç içe bulunan örgütlerin başarımlarında merkezi bir rol üstlenen insan kaynakları yönetiminin işlevsel niteliğindeki stratejik yönlü değişimin gerekçelerini ortaya koymaktadır. Nitekim stratejistler örgütleri değişik özellikleri itibarıyla gruplandırmaktadırlar. Bu gruplamalar örgüt ölçeklerindeki değişim-büyüme, aynı kalma veya küçülmeye-göre farklılıklar göstermektedir. Gruplamaya yönelik bu süreçte; örgütün kar hedefi, üretim amacı, piyasadaki liderlik özelliği, organizasyonel yapısı, değişime uyumdaki çabukluğu, karar verme durumunda olanların risk alma ya da kaçınma eğilimi gibi çeşitli faktörler rol oynamaktadır. Örgütün stratejik yönelimi, tutumu belirlendikten sonraki adım ise, işletmeyi misyonuna, hedef ve amaçlarına ulaştıracak insan kaynakları stratejilerinin belirlenip uygulanması olacaktır [16].

Stratejik insan kaynakları yönetimi içerdiği dört temel özelliğiyle örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde yönetsel katkılar sağlayacaktır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir [18].:

- **Uzun dönemli planlama:** İnsan kaynaklarının kullanımına ilişkin stratejik içerikli uzun dönemli planların yapılması, insan kaynakları işlevinin stratejik nitelik kazanmasında ilk adımı oluşturur.

- **İnsan kaynakları yönetimi ile stratejik planlama arasındaki yeni ilişkiler:** Bu özellik, insan kaynakları yönetimi etkinliklerinin hem işletme stratejilerinin belirlenmesi ve hem de uygulanmasında etkili olmasını ifade etmektedir.

- **İnsan kaynakları ile örgütsel performans arasındaki etkileşim:** İnsan kaynakları yönetiminin, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında anahtar rol oynaması, örgütsel başarımlar üzerinde olumlu etki yaratması sonucunu doğurmaktadır.

- **İnsan kaynakları yönetiminin emir-komuta yönetim ile karşılıklı ilişkilerinin gelişmesi:** İnsan kaynakları yönetiminin işletme içindeki stratejik öneminin kabul edilmesi, emir-komuta yönetim ile olan ilişkilerinin yoğunlaşmasına ve dolayısıyla örgütsel verimlilik artışına neden olacaktır.

Bu düşünceler sonucu ulaştığımız nokta o dur ki; günümüzde "stratejik insan kaynakları yönetimi" işletmenin temel amaçlarına ulaşma çabasında en etkin rollerden birini oynamaktadır. Zaten örgütlerden asıl istenen, geçmişin başarı reçetesini günümüze aktarmak değil, beklenmeyen durumların üstesinden gelmektir. Stratejik beceriye sahip bir yönetimin, haklı olduğu giderek şu yeteneğinde gözönüne serilmektedir: Beklenmeyen, öngörülmemeyen durumların, güdüleyici ve verimli bir çalışma ortamı için başarılı ve etken bir biçimde üstesinden gelmesi... İşletmedeki insanın üretim ve yönetim süreçlerindeki sinerjik öneminin anlaşılmasına başlanmasıyla birlikte insan kaynakları yönetim işlevi örgüt içindeki gerçek yer ve etkinliğine kavuşmuştur. Geçmiş yıllarda verimliliği ya da karlılığı engelleyen basit işgücü sorunlarının ortadan kaldırılmasına yönelik monoton işleri üstlenen bir birim olarak görülen personel bölümlerinden, çağdaş yöntem ve bilim dalı öğretilerinden yararlanarak kendi alanındaki sorunlarla ilgili geleceğe dönük kestirimlerinin akılcı çözümlerini içeren, böylelikle işletme etkinliğini artıran insan kaynakları bölümlerine geçiş süreci, işleve verilen önemin somut bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında doğrusal bir yaklaşım biçimi olarak denilebilir ki yönetimin temel politikasında ve ilkelerinde hiç bir şey değişmemiştir ancak değişen; çevresel koşullara göre yöntem, süreç ve araçların değiştirilmesi ve -konumuzla ilişkili olarak- insana dayalı başka önceliklerin konulması gerekliliğidir. Değişimin artan hızını ve çoğalan riskini tartma çağında, yönetimin esnekliği, stratejik yönetimin ve daha spesifik içeriğiyle stratejik insan kaynakları yönetiminin, yönetim sistem ve süreçlerini bütünleştirici rolüyle örgüte sağlık ve güç kazandıracığı gerçeğini vurgulamaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Hinterhuber, Hans H., **Stratejik İşletme Yönetimi**. Çev:Lale URAZ. Emler Matbaası, İstanbul, 1984, ss.6-17.
- [2] Drether, Hahn, "Strategic Management - Tasks and Challenges in The 1990's" **Long Range Planning**, Vol.24, No:1, February 1991, s.26.

- [3] Byars, Lloyd L., **Strategic Management; Planning and Implementation Concepts and Cases**, Harper and Row Publishers, New York, 1984, ss.6-7,9.
- [4] Qreal, Serge, **Management Stratégique de l'Entreprise**. Editions Economica, Paris, 1993, ss.19-23.
- [5] Dunham, Randall; B.Pierce, John L., **Management**. Scott Feresman and Company, Illinois, 1989, s.279.
- [6] "Örgütün İç Yapısı ve Çevresel Değişkenlerinin Analizi" konusunda ayrıntılı bilgi için bkz.

Albanese, Robert, **Management**, South-Western Publishing Company, Cincinnati, Ohio, 1980, ss.143,145,157,159.

Hofer, Charles W.; Don. Schendel, **Strategy Formulation and Analytical Concepts**, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota, 1979, ss.27,107.

Wheelen, Thomas L.; Hunger J., David, **Strategic Management and Business Policy**, Addison-Wesley Publishing Company, California, 1983, s.5,8-9.

Glueck, William F., **Business Policy and Strategic Management**, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1980, s.100.

McCarthy, Daniel J.; Robert. J.Minichiello; Joseph R., Curran, **Business Policy and Strategy**, Richard D. Irvin Inc. Homewood Illinois, 1975, s.106-108.

- [7] Hodgetts, Richard G.; Kuratko, Donald F., **Management**, 3rd. Ed., Harcourt Brace Jovanovich Publishers, New York, 1991, ss.194-195.
- [8] Boone, Louis E.; Kurtz, David L., **Management**, 4rd Ed., Mc Graw-Hill Inc., New York, 1992, ss.149-151
- [9] Glueck, William F., **Business Policy: Strategy Formation and Management Action**, 2nd Ed., Mc Graw-Hill Co. Tokyo, 1976, ss.2-3.
- [10] Higgins, James M., **Organizational Policy and Strategic Management**, 2nd Ed., The Dryden Pres. Chicago, 1983, ss.122-123.
- [11] Crane, Donald P., **Personnel / The Management of Human Resources**, 4rd Ed., Kent Publishing Company, Boston, 1986, s.7.
- [12] Cassioo, Wayne F., **Managing Human Resources**, 3rd Ed., Mc Graw-Hill Book Company, Singapore, 1992, ss.40-41
- [13] Fombrun, Charles J.; ve diğerleri, **Strategic Human Resources Management**, John Wiley & Sons. Inc., New York, 1984, s.13.

- [14] Werther, William B.; Davis, Keith, **Human Resources and Personnel Management**. 3rd Ed., Mc Graw-Hill Book Company, Singapore, 1993, s.553.
- [15] Butler, John E.; ve diğeri, **Strategy and Human Resources Management**, South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1991. ss.2-3.
- [16] Leap, Terry L.; Crino Michael D., **Personnel / Human Resource Management**, Macmillan Publishing Company, Singapore, 1990. ss. 688-689.697.699.
- [17] Steiner, George A.; ve diğeri, **Management Policy and Strategy**. 3rd Ed., Macmillan Publishing Company, New York, 1986, s.18.
- [18] Martell, Kathryn; Carroll, Stephen J., "How Strategic is H.R.M.?", **Human Resource Management**. Vol 30, No:1, Summer 1995, s.225.